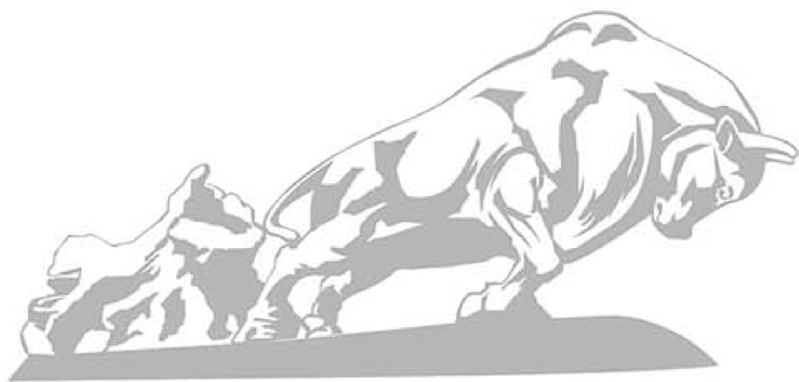
改革者

百位深圳改革人物

深圳创新发展研究院◎编著



中信出版集团

版权信息

书名:改革者：百位深圳改革人物

作者:深圳创新发展研究院

ISBN:9787508698588

中信出版集团制作发行

向改革者致敬

1978年12月18日，党的十一届三中全会隆重召开，开启了中国改革开放历史新时期。1980年8月26日，深圳经济特区正式成立，全面启动改革开放的探索创新之旅。

这是终将被载入史册的重要日子。

40年改革历程和成就昭示：改革开放是决定当代中国命运的关键抉择，是实现中华民族伟大复兴的必由之路，顺应时代潮流，符合党心民心。

38年间，一批批特区人勇立潮头、大胆探索、改革创新，使深圳成为中国改革开放的试验田和示范区；深圳也从一个边陲小镇发展成为现代化、国际化大都市，成为中国走向现代化的标志性符号。

深圳经济特区取得的巨大成功，首先应该归功于邓小平确立的改革开放大政方针和创办特区的重大决策，归功于深圳全体人民几十年的共同努力。但同时，成功也离不开拼搏在特区第一线的一批批改革者，正是他们不畏艰难、敢闯敢干、筚路蓝缕、探索创新，才创造了深圳今天的辉煌。

深圳创新发展研究院是一个以推进改革为己任的新型社会智库。为纪念中国改革开放40周年，研究院从2016年开始组成了由深圳特区成立以来7位历任体改委（体改办）主任为成员的提名委员会，经提名委员会反复斟酌，最终共同提名推选出百位深圳改革人物，以此向近40年来为深圳改革开放做出重要贡献的代表人物致敬，并通过对百位改革人物的宣传使深圳人民重温改革历程，激发改革热情，振奋改革精神。

为了提高推选百位深圳改革人物的权威性和公信力，深圳创新发展研究院做了三件事。

第一，成立百位深圳改革人物提名委员会。邀请深圳市自设立体改办以来的7任主任担任委员，这7任主任的任职时间涵盖20世纪80年代中期至2015年。由这些亲历改革、见证改革的体改委或改革办主任负责百位改革人物的遴选提名工作，力争做到客观公正。

第二，确定百位改革人物的对象和范围。提名推选的对象为特区建立以来，曾经领导主持、策划运作或具体操作践行深圳重大改革项目的党政领导干部、企业家及社会各界人士；推选的基本标准为，改革人物所推动的改革项目应在制度创新、体制机制创新上有重大突破，对全国的改革起到示范引领作用；提名推选的范围应涵盖深圳政治、经济、社会、文化、生态环境等各领域改革的领军人物和杰出代表。

第三，提出撰写改革人物事迹和贡献的写作要求。以改革人物为经，以改革项目的重大突破、主要亮点、社会影响和示范引领作用为纬，重在写改革人物在其中的地位、作用和影响；突出表现改革人物不畏艰难、敢闯敢干的改革精神，以及勇于探索、敢为天下先的创新意识。

呈现在读者面前的书，就是由深圳创新发展研究院依照以上要求收集、整理百位改革人物的改革事迹编撰而成的。综观全书，你会为浓郁的时代气息、艰辛的拓荒历程、飞扬的改革精神而感动、感念、感奋，这些正凸显出本书的鲜明特点。

这是一部浓缩的改革简史。通过一个个改革代表人物的事迹，本书翔实地记载了特区人不畏险阻、敢闯敢干的改革历程，包括大胆突破计划经济体制禁区的突围阶段，对社会主义市场经济体制框架结构的探索创新阶段，对市场经济体制改革的不断完善和深化阶段，等等。

这是一幅波澜壮阔的时代画卷。本书聚焦深圳特区，向读者揭示了在前所未有的大变局中，深圳从上到下、从官到民，不同层次、不同领域的改革者，迎接改革开放的洗礼，亲（经）历社会、经济、观念变革，从侧面反映出中国改革开放大时代那难以忘怀的岁月。

这是一曲讴歌艰苦奋斗和开拓创新的华丽乐章。一座新城的崛起、物质文明与精神文明的锻造交融，是一代代特区人开拓敢闯、励精图治的结果，更凝聚着一代代改革者艰苦奋斗、事业至上、探索创新、永无止境的开放意识和改革精神。

致敬是为了感恩，更是为了前行。历经40年狂飙突进，中国进入了新时代，深圳又一次站在新的改革起点上。我们期望从这百位改革者书写的“春天的故事”中汲取智慧与经验，期待后来者继续谱写改革开放的新篇章。

深圳创新发展研究院

党政领导



袁庚：“蛇口精神”缔造者，无畏无私改革家



袁庚（1917—2016）

1978—1992年任招商局常务副董事长，蛇口工业区管委会主任。

袁庚缔造了招商局蛇口工业区，创办了招商银行、平安保险、中集集团等著名企业，他大胆主持开展劳动分配制度、工程招投标制度、干部人事制度、劳动用工制度、城市居民住房制度和社会保障制度等一系列改革，并提出“时间就是金钱，效率就是生命”等著名理念，是百年招商局二次辉煌的主要缔造者。

如果说招商局在创立初期创造了第一次辉煌，开创了近代民族航运业及诸多新兴经济领域，成为中国民族工商业的先驱，那么自改革开放以来，袁庚领导的招商局则创造了第二次辉煌，实现了跨越式的发展，为中国改革开放事业的探索提供了宝贵经验。这场从20世纪70年代末开始的改革，在缺制度、缺资金、缺经验的条件下磨砺出“向前走，不回头”的勇气和“蛇口精神”。袁庚激起的改革创业浪潮，使一大批改革者和企业家崭露头角。从这里率先叫响的“时间就是金钱，效率就是生命”口号，被评为深圳特区成立30多年来十大最有影响力的观念之一。而在这个精神层面背后，袁庚靠的是一步步实干的制度改革——成立第一家真正意义上的股份有限公司，实行定额超产奖励制度，以工程招标的方式管理工程，实现职工住宅商品化，在全国招聘人才，率先实行全员合同制，号召建立全国第一家企业法人股份制商业银行及第一家由企业创办的商业保险机构……创全国多个“第一”。作为我国改革开放史上一个巨大的“符号”，他的离去注定会在无数人心中泛起波澜。

领衔改革创新，创建蛇口工业区

1978年6月，61岁的袁庚被交通部党组委派赴香港参与招商局的领导工作。同年10月9日，袁庚以交通部名义向国务院起草了一份请示报告，力图将招商局打造为“立足港澳，背靠国内，面向海外，多种经营，买卖结合，工商结合”的综合性大企业，这份请示上报3天后即获中央批准。袁庚被任命为招商局常务副董事长，全面主持招商局工作。

做事大胆果敢、性格开放豁达的袁庚，一上任便直接进入工作角色。拥有了天时人和，地利的优势在哪里呢？袁庚想到当时香港的地价尤为昂贵，那还不如直接杀回内地，既可以充分利用广东省的土地和劳力，又可以有效结合香港地区及外国的资金、技术、专利及全套

设备。1979年1月31日，袁庚和交通部副部长彭德清向李先念、谷牧汇报在广东建立蛇口工业区的设想，当即得到批准，招商局蛇口工业区从此创立。

在计划经济体制还占据着垄断地位的背景下，袁庚用了4个月的时间（1978年10月中旬到1979年2月中下旬），让“蛇口工业开发区”从构想走入现实，并在这里率领第一批创业者，迈出了我国改革开放的第一步。1980年3月，袁庚出任蛇口工业区建设指挥部总指挥。招商局蛇口工业区——这个最先开放、最先改革、最先崛起的地方——创造的经济奇迹和民主、宽松的发展环境，被称为“蛇口模式”，对我国全面推进改革开放和进行社会主义现代化建设事业产生了深远的影响。

勇闯禁区，创下24项全国第一

在申请建立蛇口工业区的报告尚未获得批复时，袁庚就风风火火地做起了前期工作。这种“大不了再回秦城去”的大无畏精神，一直伴随着他在蛇口工作的整个时期。1979—1984年，袁庚率先推出实行定额超产奖励制度，以工程招标的方式管理工程，实现职工住宅商品化，在全国招聘人才，实行全员合同制等，创造了24项全国第一。

袁庚在蛇口工业区实行的第一项改革就是制定定额超产奖励制度，这一制度拉开了蛇口全面改革，特别是分配制度改革的序幕。万事开头难，蛇口港作为工业区的首个项目，起初进展缓慢，工人每人每天8小时只能运泥20~30车。为提高效率，1979年10月，工业区指挥部对四航局在码头工程中率先实行定额超产奖励制度。袁庚提出挣脱现行体制中“大锅饭”的设想，他在各工程承包单位负责人会议上做过一个发言：“我们是先礼后兵，一切按经济规律办事，用经济手段去管理经济。诸位一定要记住，你们跟我们订立的是工程合同，是招标承包的，提前有奖，大家皆大欢喜，但延期要罚，谁也逃不掉。”随即工程处决定实行定额超产奖励制度，规定每人每个工作日劳动定额为运

泥40车，完成这一定额者每车奖励2分钱，超过定额则每超一车奖励4分钱。自此工人干劲十足，每人每天可运泥80~90车，干劲大的甚至达131车，是之前的3~4倍。

但这样的奖励制度没过多久就被上级有关部门勒令停止。国家劳动总局和交通部相继发出“红头文件”，文件说，为了纠正滥发奖金问题，规定职工每年奖金不得超过一个半月到两个月的工资。超额奖励皆无，“大锅饭”又开始了，工地上的工人又恢复到毫无斗志的建设进度中。袁庚意识到了事态的严重性，1980年5月7日，蛇口工业区建设指挥部向交通部、国务院进出口管理委员会、广东省委特区管理委员会递呈《关于蛇口工业区特区基本建设按经济规律办事实行定额付酬办法的请示报告》，并附上相关调查报告。不到两个星期，一份《关于深圳市蛇口工业区码头工程停止实行超产奖，造成延误工期，影响外商投资建厂》的新华社《国内动态清样》（第20687号）得到时任中共中央总书记胡耀邦的清样批字，定额超产奖励制度才得以重生，这也成为后来工资改革方案成功的前提。1983年7月，在袁庚的推动下，蛇口工业区率先彻底打破平均主义“大锅饭”，实行“基本工资+岗位职务工资+浮动工资”的工资改革方案，基本奠定了与市场经济相适应的分配制度。同时，为充分调动职工的工作积极性，袁庚主张把职工与企业从隶属的行政关系变成平等主体之间的合同契约关系。1983年，蛇口工业区率先在劳动用工方面推行劳动合同制，职工与用人单位可以进行双向选择，这也成为中国用工制度方面的一项重大改革。

除了解决劳动用工和工资方面的问题，蛇口工业区的工程招标建设在中国基建体制改革中也起到了先锋和探路者的作用。1980年，蛇口工业区中瑞机械工程公司在全国最早实行工程招标，凡参与投标的单位，均可享受自由竞争、公平评标以及参加竞标的待遇。在工程招标实行了一段时期并卓有成效后，工业区的基建工程项目也大多采用招标方式，这一方式克服了工程建设中要价高、质量差、工期拖延的现象，真正实现了价平、质优、工期速度快。

为促进企业良性发展，袁庚认为还须解决职工的住房问题。住房制度改革也是蛇口工业区率先实行的。1981年，蛇口工业区开始实行职工住房商品化，使“住者有其屋”。

蛇口工业区还开启了人事制度改革先河，在各地、各重点大学公开招聘人才。1980年3月，袁庚向中央报告关于蛇口工业区面向全国遴选人才的事宜，并建议专业人才应是在其本人自愿且所在单位给予支持的条件下应聘、应考。1981年8月，蛇口工业区在各地、各重点大学公开招聘人才，大批专业人才会集蛇口，同时袁庚主张废除干部职务终身制，取消干部等级制度并实行聘用制，不分身份，不分等级，职务随时可以调整变动。1983年，蛇口工业区从首届管委会成立开始，要求受聘用干部接受群众的监督，每年由群众投一次信任票。此制度极大地激发了蛇口发展的活力。

中国自改革开放以来成立的第一家真正意义上的股份有限公司也在蛇口工业区诞生。1981年4月，袁庚向中央提议可以建设一个深水港和石油后勤服务基地，而建设选址锁定在距离南海东部油田中心200千米的赤湾。1982年7月，中国南山开发股份有限公司应运而生，其有别于招商局全资开发蛇口工业区的模式，由6家中外企业合资而成，共同开发建设赤湾，袁庚任董事长兼总经理。蛇口工业区是由国有企业创办的，但率先尝试了让企业脱离公有制，成为真正的股份制企业。

从“时间就是金钱，效率就是生命”到“空谈误国，实干兴邦”

袁庚曾在1984年提出“时间就是金钱，效率就是生命”的口号，这句话是创建工业区以后长期积累、长期思考的结果。此口号在当时颇具争议性，但获得了邓小平的肯定，也成为一个时代的文化坐标，被誉为“冲破思想禁锢的第一声春雷”。1992年，“空谈误国，实干兴

邦”的标语牌在蛇口工业区的土地上立起，这显示出了国家社会制度变迁的强大冲击力。

袁庚认为在蛇口搞改革开放，核心问题是要实行社会主义高度的民主制度，由此新中国第一家由直接选举产生的领导机构——蛇口工业区管理委员会产生了。1985年4月24日，蛇口工业区试行以无记名民主选举产生当地最高管理机构，目的是通过民主选举，让职工用一系列的新观念代替旧观念，推陈出新，这不失为中国管理体制的一项重大变革。

1987年4月获准成立的招商银行，是全国第一家企业法人股份制商业银行。早在1984年4月，全国第一家企业内部结算中心就在蛇口问世。隔年9月，结算中心又成立了财务公司，经过一系列努力，蛇口财务公司获国家外汇局批准开展外汇业务。1986年5月5日，袁庚签发了蛇管函（86）090号文件《关于成立“招商银行”的报告》，并在三个月后得到批准。从此招商银行采用了蛇口工业区开风气之先的管理体制，冲破了让一般国企深受制约的条条框框，实际利润增长率和平均利润率不断升高。

1987年12月6日，袁庚向中国人民银行递交了《关于合资成立“平安保险公司”的请示报告》。1988年5月27日，新中国成立以来第一家由企业创办的商业保险机构——平安保险——在蛇口开业。袁庚认为保险公司具有周到而细致的服务意识，能够提供周全而有效的保障，成立保险公司对蛇口工业区乃至中国金融体制的发展都大有裨益。

1993年3月，袁庚从招商局常务副董事长岗位上离休。在执掌招商局的14年间，他将招商局由一家资产总值仅1.3亿元的单一航运企业，发展成为资产达200多亿元的、实力雄厚的综合性企业。袁庚不仅是蛇口精神的缔造者，更是社会主义市场经济的成功践行者，他的努力探索对深圳乃至全国的企业发展都产生了深远影响。袁庚的去世也引发众多企业家撰文缅怀，马化腾说，“让深圳涌现出更多的‘袁庚’，是我们最好的怀念”。只要“蛇口精神”在，深圳就会生生不息，企业精神就

会绵延持久。王石说，“我们为什么会如此尊敬甚至是崇拜袁董？其实，袁董集中了我们心目中最理想的官员的一切优秀品质：有知识有文化，有理想有激情，有远见有谋略，正派清廉、自信，对上不阿谀奉承、对下不跋扈，还特有幽默感”。《人民日报》评论文章则说，“我们今天悼念袁庚，正是捍卫一个改革者为人民利益而坚定‘向前走’的探索精神”。“向前走，莫回头。”袁庚虽走了，但他创造的事业并没有结束，他缔造的“蛇口精神”成为时代最具感召力的号角，激励着深圳一批批创业者继续前行。

参考文献

［1］涂俏.袁庚传［M］.深圳：海天出版社，2016.

［2］陈禹山，陈少京.蛇口传奇：袁庚开发蛇口的故事［M］.广州：广东高等教育出版社，2008.

［3］洪远.特区人物志（深圳卷Ⅳ）［M］.广州：广东人民出版社，2012.

吴南生：深圳经济特区的奠基者



吴南生（1922—2018）

1980年6月—1981年3月任中共深圳市委第一书记。

吴南生是深圳特区的第一任市委书记，他明确提出深圳经济特区要以引进外资为主，以实行市场调节为主。面对种种非议和阻力，吴南生和市委领导班子“约法三章”——“只做不说，多做少说，做了再说”。他带领市委市政府划定特区范围、制定发展规划、确定开发罗湖，迈出特区建设第一步。

吴南生是深圳经济特区的重要拓荒者之一，他虽然主政时间不长，但在筹建深圳经济特区过程中做了大量工作。从1979年下半年起，时任广东省委书记（时设第一书记）的吴南生就开始负责深圳、珠海、汕头三个特区的筹建工作。1980年4月，他又兼任新成立的广东经济特区管理委员会主任。1980年6月—1981年3月，吴南生兼任深圳市委第一书记、市革委会主任，带领深圳经济特区人民筚路蓝缕、披荆斩棘，为深圳经济特区的创办和发展做出了重大的贡献。

主持起草全国首部经济特区法，为特区发展提供法律保障

深圳经济特区建设初期，海外商人普遍持怀疑态度，认为到深圳投资“无法可依、无规可循”，因此不敢来投资。没有法律，成了办特区最大的问题。

因此，吴南生负责筹建特区后，第一件事就是研究、起草《广东省经济特区条例》。起草工作从1979年8月开始，由吴南生总负责。起草工作首先要闯过思想理论这一关，“资为社用”这一命题在当时还是个大胆的设想，提出来是有风险的。筹备组查阅了大量的马列经典著作，认为马列主义从来都不认为社会主义经济和资本主义经济是绝缘的，社会主义完全可以借鉴资本主义来建设。有了这些理论上的准备，筹备组才有勇气大胆吸收借鉴国外的相关经验。吴南生通过香港南洋商业银行董事长庄世平先生、香港《大公报》社长费彝民先生等老朋友，收集到世界各地出口加工区和自由贸易出口区的资料，筹备组对这些资料进行了深入分析研究，适用的就照搬过来，需要修改的就改后再用。同时还邀请有关学者专家、有关部门负责人、港澳经济界人士多次举行座谈会，征求他们的意见。

这个仅有2 000多字的条例从起草到公布，前后花了一年的时间，做了13次修改，可谓字斟句酌。《广东省经济特区条例》集中反映了特区在经济上对外开放的程度和发展经济的特殊办法，它一方面赋予经济特区更大的自主权，让特区经济体制要“跳出现行的体制之外”；另一方面给予在特区投资的外商以优惠政策。

1980年4月14日，广东省第五届人大三次会议审议通过了《广东省经济特区条例》（草案）。

为了显示国家改革开放的决心，也为了给深圳特区建设提供更好的外部环境和法律保障，吴南生建议《广东省经济特区条例》还应当由全国人大通过。有些人表示不同意，说《广东省经济特区条例》是广东省的地方法规，要全国人大通过，无此先例。但吴南生坚持，“特区是中国的特区，不过是在广东办。社会主义搞特区是史无前例的，如果这个条例没有在全国人大通过，正式授权，是无法创办的”。他还说，“没有法律可依，不但投资者不敢来，对我们这些‘冒险家’来说，什么工作都寸步难行，甚至杀了头还找不到可以平反的根据”。

恰好这时全国人大常委会委员长叶剑英正在广东视察。吴南生请他把《广东省经济特区条例》提交全国人大常委会讨论通过，叶剑英非常支持。

同年8月21日，叶剑英亲自主持第五届全国人大常委会第十次会议，时任国家进出口委员会副主任江泽民代表国务院做了关于广东、福建两省设置经济特区和《广东省经济特区条例》问题的说明。8月26日，会议批准国务院提出的在广东省深圳、珠海、汕头和福建省的厦门设置经济特区，并通过了《广东省经济特区条例》。至此，中国经济特区正式诞生，并有了法律保障。8月26日成了中国经济特区的成立纪念日。美国的《纽约时报》发文称“铁幕拉开了，中国大变革的号角正轰然鸣响”。

明确提出特区建设要以引进外资为主、以实行市场调节为主

《广东省经济特区条例》的颁布，意味着经过中央和广东省一年多的筹划准备，中国正式揭开试办经济特区的序幕。

创办特区既无可照搬的经验，又无资金保障，摆在面前的只有解放思想，利用毗邻香港的优势，对外开放，引进外资。引进外资成为特区初期实际工作中必须解决的问题，于是吴南生在1980年底明确提出深圳经济特区要以引进外资为主，以实行市场调节为主。尽管这是从实际出发，落实中央提出的“特区主要是实行市场调节”的要求，但还是引起了一些干部的非议。由于长期的闭关锁国和“左”的指导思想的影响，对试办经济特区，从中央到地方一开始就有不同意见，疑虑很多，阻力很大。面对当时种种非议和阻力，吴南生与同事约法三章：只做不说，多做少说，做了再说。要趁那些反对办特区的人糊里糊涂、弄不清楚、看不明白的时候把经济搞上去。

吴南生和特区早期的建设者正是凭着这种务实和敢闯的精神，为深圳的经济社会发展打下了坚实的基础。

制定特区总体规划，开发罗湖，竖起改革开放大旗

吴南生兼任深圳经济特区管理工作后，即着手组织制定特区的总体规划。在谷牧同志的大力支持下，1980年5月，吴南生从全国各大城市请来一流的规划设计师和工程师共108位，组成一个庞大的规划设计团，先实地考察和航测深圳全貌，然后分成若干工作机构，借鉴世界先进城市的规划设计经验，进行总体规划，分项研究；进行分组、分片、分段设计和多种方案的比较，精心绘制经济特区建设的蓝图。

吴南生原打算先开发上步或福田的土地，后来一场大雨促使他选择了先开发罗湖。1980年7月27日的一场暴雨使罗湖一带沦为泽国。此时，吴南生和来参加深圳城市规划的专家们租住的新园招待所被水淹到腰际，专家们呕心沥血得到的规划设计图纸也受到很大的损失，来自香港的旅客不得不卷起裤腿在粪便浮起的车站中穿行，到处是告急声。因此吴南生决定将开发罗湖和治理水患结合起来，炸掉山丘、填平洼地。

方向选定了，可是开发建设的钱从何而来却是个大问题。根据专家的计算，即使第一期只开发罗湖的4平方千米，最少也需要近20亿元人民币。这对于刚刚起步的深圳来说是个天文数字。而邓小平早在全国多个地方说过：中央没有钱，你们自己搞，要杀出一条血路来！吴南生为钱而发愁，深感巧妇难为无米之炊。

吴南生决定借鉴香港地区及国外经验，采取“滚雪球”的方式，用小钱干大事：先开发0.8平方千米的罗湖小区，开发出来后，可以拿出40万平方米土地作为商业用地。每平方米土地收入5 000港元左右，总计可以收入约20亿港元。有了这20亿港元，就有了下一步开发的资金，就可以一变二，二变四，开发的雪球越滚越大。但即使是开发这0.8平方千米，也依然需要一笔不小的资金。吴南生找到一直以来对特区建设大力支持的国务院副总理谷牧，请求给予一笔国家贷款用于首期开发。在谷牧的帮助下，中央破例提供了3 000万元人民币作为支持——这也是国家创办深圳特区的唯一直接投资。

在成千上万建设大军的日夜奋战下，80多万立方米的罗湖山终于夷为平地，低洼处填高了4米。昔日的低洼泽国，变成了道路纵横、高楼大厦林立的新城。罗湖由此成为中国改革开放的旗帜性城区。

从想法的酝酿、谋划到中央支持、批准决策，深圳经济特区从创意变成了实体，以星星之火，逐渐形成燎原之势，在神州大地上形成了改革开放的大潮。

1981年后，吴南生虽然不再兼任深圳市委第一书记、市长，但仍然是广东省委分管特区工作的第一责任人，直到1985年9月转任广东省政协主席，才不再分管特区工作。吴南生在特区的创办和早期建设中艰辛付出，为特区的发展做出了重要贡献。

参考文献

［1］洪远.特区人物志（深圳卷Ⅰ）［M］.广州：广东人民出版社，2009.

［2］李永涛.大道30——深南大道上的国家记忆（上）［M］.深圳：深圳报业集团出版社，2009.

［3］深圳经济特区研究会.深圳经济特区改革开放专题史［M］.深圳：海天出版社，2010.

［4］陈宏.1979—2000深圳重大决策和事件民间观察［M］.武汉：长江文艺出版社，2006.

［5］吴南生，萧冬连，杨继绳.亲历经济特区的决策过程［J］.炎黄春秋，2015（5）：6-12.

［6］黄幸群，韩建清.特区首任书记回眸鹏城发展史——访原深圳经济特区市委书记、市长吴南生［N］.华南新闻，2000-08-27.

［7］申勇.三次思想解放与特区发展［J］.特区实践与理论，1998（10）：9-10.

梁湘：深圳特区“拓荒牛”，计划经济突围者



梁湘（1919—1998）

1981—1986年任深圳市委书记、市长。

作为深圳特区建设的奠基者和计划经济体制的突围者，梁湘积极推动引进外资，开展金融体制、用人制度、土地使用制度、建设施工制度、价格体系等一系列改革，敢闯敢试、大胆突破、探索创新，真正打开了特区建设的新局面，使深圳成为改革旧体制、建立新的市场经济体制的试验场。他领导特区建设者创造“深圳速度”，奠定了特区发展和城市建设的重要基础。

有人说：“邓小平是中国改革开放的总设计师，而梁湘是把设计师设计改革开放的蓝图付诸实施的第一任施工队长。”也有人说：“在中国改革开放的伟大史册上，应该写上梁湘一页。”对大多数经历特区建设的深圳人来说，“没有梁湘就没有今天的深圳！”回望深圳的改革开放历史进程，梁湘的确是一位绕不过去的关键人物，他为深圳特区的建设“真正打开了局面”。

1981年3月，由时任广东省委第一书记任仲夷和省长刘田夫推荐，经过中共中央和广东省委批准，梁湘出任深圳市委第一书记、深圳市市长。谁也没有想到，这个已届退休之年的老人会在这里掀起一阵改革旋风。

作为特区首批“拓荒牛”，梁湘披荆斩棘，在深圳这块一半人口逃亡香港、遍地荒芜的土地上，历尽艰辛，呕心沥血，顶着政治压力，冲破了一个又一个关卡。他率领特区干部和群众，高举改革开放的大旗，勇往直前，以发展生产力为中心，为办经济特区杀开了一条血路，使经济特区站住了、发展起来了，创造了“深圳速度”和“深圳效益”。在他主政的五年半里，深圳GDP（国内生产总值）年均增长达30%以上。一个落后的边陲小镇竟变成了一座新兴城市，为今后的持续、快速增长打下了基础，也为国家改革开放提供了宝贵经验。

“外引内联”，打开深圳特区建设新局面

梁湘上任后遇到的最急迫的问题是，如何打开特区招商引资、对外开放的新局面。当时的深圳特区可谓“一穷二白”，发展程度甚至比珠三角等其他地区都要落后，基础设施非常差，同时还存在一些政府部门办事效率不高、手续烦琐、乱伸手、乱收费的现象。特别是当时中英关于香港问题的谈判尚未明朗，外商对特区优惠政策采取观望的态度，对外开放、招商引资的难度非常大。梁湘认为这些问题必须尽快解决，对第一批进入特区投资的“勇士”应该给予支持、扶助和优

待，使他们有利可图。他说："我们一定要清除'左'的影响，贯彻'平等、互利'的原则，给第一个蚂蚁尝到甜头，就会引来无数的蚂蚁；如果第一个蚂蚁吃了苦头，其他的蚂蚁就会对特区望而却步。"

如何"让第一个蚂蚁尝到甜头"？在梁湘的督促下，深圳特区有关部门开始对外资企业减少税收，降低土地使用费和劳动工资，简化手续，使外商安心在特区内兴办企业，有利可图。

1982年7月，应梁湘的邀请，香港合和实业有限公司总经理胡应湘来到深圳，与深圳经济特区签订了兴建70万千瓦火力发电能力的沙角B电厂等重大项目。胡应湘之举震动了港澳工商界，极大地带动了世界各地对深圳的投资热情，到深圳投资的外商迅速从香港地区扩展到世界50多个国家和地区。

到1985年3月，短短几年深圳特区与外商就签订协议3 500多项，协定投资总额185亿多港元，已经投入使用46亿多港元。投资项目由简单的"三来一补"，发展到中外合资、外商独资，兴办大型综合性企业。据当时对148个中外合资、外商独资企业做的调查，盈利企业占了80%以上，而且利润率高达20%。外商们看到了特区投资的光明前景，源源不断进来，投资金额也越来越大。

除了引进外资，梁湘还领导制定了内联工业企业的优惠政策。梁湘认为，深圳特区以市场为导向，通过对内联合，把深圳原来仅有的224家小工厂同内地的企业合作，建立适应特区市场调节的企业机制，将会有新的生机。尤其内地不少处于三线地区的军工企业正为军转民寻找市场，倘若这些企业同深圳联合，就可以把不少闲置的先进设备和高级技术人才引入深圳，这样既可以利用海外资源和海外市场，又可以利用内地资源和内地市场，更重要的是可通过吸收外资企业的科学管理方式和方法对深圳本地企业加以改造，以产生更好的效益。深圳彩色显像管大型项目，就是梁湘利用1984年3月到北京参加特区和沿海开放城市会议的机会，找时任电子工业部部长江泽民同志沟通，同

意与该部电子器件总公司合作，这是在全国已经停止批准引进电视机生产线后批准的。

通过内联进来的资金、技术、人才和原材料加强了外部的力量，为深圳的工业发展插上了翅膀。1993年，深圳内联企业已达4 200家，内联企业工业总产值占全部工业总产值的35%以上。

时任广东省委第一书记任仲夷非常认可深圳“外引内联”（对外引进外资，对内与内地省市联人才、联资金、联技术、联设备、联产品）的做法，形象地称之为“对内手拉手，对外伸出手”。依靠“外引内联”策略，深圳经济特区迅速打开了建设发展的新局面，开始进入全面发展时期，其经济发展规模和速度令世界震惊。这一做法后来也为其他几个特区所效法。

办特区、建城市，梁湘做的每一件事情、遇到的每一个问题都会和旧体制发生激烈的冲突，不突破旧体制的包围，就无法推动城市建设、经济发展和对外开放。每一次突围，也是对新体制的一次探索。通过不断“突围”和探索，深圳不仅成为开放的前沿、技术的窗口、管理的窗口和知识的窗口，而且成为改革旧体制、建立新的市场经济体制的试验场。

推行公开招投标制度，极大地提高基建工程建设效率

特区刚起步的时候，虽然中央给了特殊政策和灵活措施，但是许多人“左”的僵化的思想仍然根深蒂固，几乎每前进一步，都会遇到重重阻力。梁湘就鼓励干部说：“遇到困难通过改革去解决。改革是一场革命，不改革特区就没有前途。”

1981年夏天，深圳发展公司与外商合作兴建国际商业大厦。最初是按老办法由广东省建工部门把任务分配给省内一家建筑公司承担。

吃惯“大锅饭”的这家公司起初提出每平方米造价500元，之后却一再提价，提出种种不合理要求。双方讨价还价，工地停工了一个多月，银行的利息也一天天增加，外商万分焦急。梁湘知道后非常恼火，决定将国际商业大厦的建设改用招标的形式，让市基建部门请来8个实力雄厚的公司投标，结果第一冶金建设公司中标，每平方米造价398元，比市有关部门的测算价402元还低。这家公司有承建大型工程的经验，工程质量更有保证。

国际商业大厦工程招标的消息传开后，上下一片哗然。人们过去吃惯了“大锅饭”，做好做赖一个样，一旦突破了旧框框，就感到很不习惯。负责分配基建任务的一些部门感到骤然间大权旁落，吵吵嚷嚷，广东省建委某领导甚至到梁湘办公室“兴师问罪”；一些施工单位也感到投标压力大、风险多，啧有烦言。招投标的铺开阻力重重。这场争论实际上是要竞争还是要“大锅饭”的问题，梁湘没有被吓倒。国际商业大厦工程招标打响了深圳基建体制改革的第一炮。仅仅引进一点儿市场体制，就产生了奇迹。国际商业大厦提前完工，工期缩短了6个月，节省1 000万元，而当时深圳每年的财政收入才1亿多元。

国贸大厦更上一层楼，创造了三天盖一层楼的“深圳速度”。国贸大厦是深圳早期最标准的建筑，由中建三局中标，李传芳任总指挥。在梁湘、罗昌仁的大力支持下，中建三局大胆采用国内只有在建大型高炉时才使用的滑模施工法。速度越来越快，最快创下两天半建一层楼的记录，三天一层楼的“深圳速度”由此传遍神州大地。

深圳特区从1982年7月开始，把基建工程公开招标作为制度，到1985年2月已有500多项工程实行招标投标，占在建工程项目的90%以上。这可节约投资15%左右，可缩短工期20%~50%，并保证了质量。1983年全市全优工程中招标的占90%，这个制度不仅可以促进企业改善管理，促使施工单位采用先进技术设备，而且减少了扯皮，也简化了手续。

1981年秋天，时任国务院总理赵紫阳第一次视察深圳，肯定了深圳基建施工实行公开招标的做法。回到北京，他又对国家建筑部门说起这件事。自此以后，全国各地建筑部门纷纷来深圳了解学习，基建工程招投标的改革之风开始吹遍大江南北。

改革价格体系，用市场机制解决特区建设和发展所需

特区开办时，各种物资仍要靠国家计划调拨，价格由国家统一规定。试办深圳特区的号角吹响后，特区人口由办特区前的2万余人一下子增加到几十万人。而副食品、日用品的供应量仍按2万人的指标凭证供应，吃穿用度相当紧张。后来，省有关部门虽然给深圳增加了成倍的指标，但仍是“杯水车薪”。大规模城市建设所需的三大建筑材料更是奇缺，当时水泥年需求量超过百万吨，而国家物资部门供给深圳的调拨指标只有2万吨。没有建筑材料，特区基本建设将是“纸上谈兵”。

面对特区建设的拦路虎，梁湘和市委市政府一班人认为：深圳特区既然以市场调节为主，那么物价也应该跟内地脱钩，而与国际市场基本挂钩，逐步放开。

1982年夏天，在得到国务院和广东省委省政府的支持后，梁湘带领深圳特区勇闯“禁区”，大胆进行物价体制改革的试验。当时特区物价改革的方针是“调放结合，以调为主，分步理顺价格”。水泥、钢筋、木材等建筑材料的价格，在市场客观形势面前，首先突破国家计划价格的框框，按市场的需求自然调节；在对关系国计民生的少数重要商品及某些其他商品，由物价部门规定一定幅度的浮动价格，以及物价保持相对稳定的条件下，逐步建立以市场调节为主的价格体制；在当时，允许计划价格、浮动价格和自由价格三者并存。

从1984年11月1日开始，深圳市委市政府在物价改革方面迈出更大步伐——在特区范围内，对粮食、猪肉、棉布、塘鱼等商品敞开供应，价格放开，取消一切票证，把粮票、肉票、油票、鱼票、布票、香烟票、火柴票等送进博物馆。与此同时，取消国家对粮、油、肉、菜、水、煤气等商品的补贴。

物价改革前曾有人预言："物价犹如一头吊睛白额虎，你把它放开非出乱子不可！"实际情况却出乎意料，整个深圳特区市场没有混乱，只是物价开始略有上升，但很快就平稳了。特别是在取消粮票的时候，许多人担心群众会排队抢购粮食，甚至派一批人到各个粮店去观察，但令人难以置信的是，人们非常平静，丝毫没有恐慌情绪。

深圳终于杀出一条血路，为内地进行物价改革、取消各种票证提供了经验，增添了勇气。通过价格改革，深圳在20世纪80年代全国价格双轨制的特殊条件下，用市场的机制解决深圳建设和发展所需要的各种物资，其中包括粮食、蔬菜、副食品的价格放开，在全国率先取消实行了几十年的各种票证，为全国的价格改革和全国统一的市场体系建设做出了重大贡献。

改革工资制度，破除平均主义，调动人们的才智和干劲

1983年冬天，深圳市政府给广东省政府呈上报告，请求批准深圳特区改革现行工资制度。这个报告是梁湘和市委市政府其他领导经过长时间考虑和反复研究后郑重提出的。经济特区的建设，亟须在工资制度上打掉平均主义，建立奖勤罚懒的激励机制。

为了争取上级的支持，梁湘多次奔走于深圳、广州、北京之间，反复向广东省政府和国务院的领导解释，着重强调深圳特区具有进行工资改革的经济能力，并力陈实施工资改革与物价改革并举的信心。

国务院和广东省政府经过多方核定，终于批准了深圳特区工资改革方案。深圳的工资制度改革同物价改革直接挂钩，同步进行，从酝酿到改革，历时近两年。企业实行多种形式的浮动工资制度，政府控制工资总额，职工工资收入同企业经营效果紧密挂钩。机关事业单位实行以职务工资为主的结构工资制。工资改革后，取消了粮、油、肉、蔬菜等价格补贴倒挂，并与物价上涨指数直接挂钩，随着物价上涨而提高工资，使干部、职工不会因为物价上涨而降低生活水平。在工资改革过程中，深圳及时向国家劳动人事部汇报，请求支持和指导，这也为全国的工资改革提供了有益的借鉴。

深圳特区的企业和机关事业单位，在全国率先分别实行计件工资以及“职务工资+基本工资+工龄工资”的分配制度。多劳多得的激励机制，把人们的聪明才智和冲天干劲充分地调动了起来。

改革劳动人事制度，突破传统用人机制，为特区引进大量人才

特区创建之后，百业待兴，各方面建设需要大量的干部和职工，但在传统的计划经济体制下，干部和职工都是部门所有制、单位所有制，不能跨行业、跨地区流动。特区建设的迫切需要，逼着梁湘对传统的劳动和干部管理体制进行改革。

在梁湘的主持下，深圳市委市政府出台了一些吸引人才来深圳的具体措施：户籍方面，只要全家迁到深圳，即使家属是农村户口，也可以进入深圳户籍，家属没有工作的，深圳可以给其安排工作；住房方面，工程师可分到两房一厅，高级工程师可住三房一厅；工资方面，高于广州，低于香港；聘用期满留去自由；等等。

梁湘还向中央组织部求援，请求允许深圳在全国范围公开招聘人才。得到同意后，深圳“招贤团”前往北京、天津、上海、武汉等12座

大城市，登报招聘各类人才。深圳招聘的主要对象是建筑、建材、纺织、化工、轻工、机械、食品、财经、金融、园林、医疗、外语、新闻、广播、政法等方面的中高级技术人员和经济管理人员，凡年龄在45岁以下，身体健康，经所在单位同意者，均可前来应聘。这是新中国成立后第一条有关公开招聘人才的新闻消息。另外，中国人民解放军基建工程兵拥有20 000多人马的某部，也应梁湘和深圳市委市政府请求，集体转业深圳，改编为市属施工企业，承担基建任务，成为深圳市建筑施工的主力之一。

由于突破了传统用人机制的桎梏，优秀人才争先奔赴深圳。到1985年，深圳通过商调、招聘各类人才约15 000人，加上内联单位带进来的人才共50 000多人，极大地缓解了人才奇缺的困难。

梁湘还借鉴蛇口工业区早期招收和管理工人的经验，从1982年起，打破老一套的固定工制度，国营企业和事业单位新招工人一律实行合同制，实行分开招收、自愿报名，经过考核、择优录取，然后签订合同的办法。合同规定，允许合同工辞职，自由流动，也允许企业解除不称职的合同工。后来又根据工作性质和需要，使用固定工、合同工、临时工。

在人事制度方面，企业和事业单位逐步实行领导干部选聘和任期制，选聘的厂长（经理）和事业单位领导一般任期三年，当选和称职的留聘，落选和不称职的解聘。局级以上领导实行定期任免，按中央的精神，逐步解除终身制。

通过用人制度的改革、劳动力市场的改革，加上经济和市场的手段，一批批干部和工人很快涌进了深圳经济特区，参与特区的开发建设。如果不是梁湘独到的眼光，沿海城市开放后，就不可能引进这么强大的人才队伍，人才是无法估量的财富。

放宽金融管理，为特区建设拓展资金来源，提高外商投资积极性

在计划经济时期，银行贷款也要纳入国家计划。办特区中央只给政策不给钱。百业待兴，加快基础设施建设、改善投资环境所需的大量资金从哪里来？靠自筹资金，财政收入有限，外资不愿意也不可能投资基础设施，唯一的出路就是靠银行贷款。

时任深圳市副市长甄锡培有一次调解两位港商之间的纠纷，发现他们经营商品楼宇的方式都是，在特区签订合同后，便拿合同到香港银行抵押贷款；把钱投进特区后，又立即登广告“卖楼花”——预售楼宇，转手又把钱收回来。他想，我们也应该把钱用活，以解决基础工程的资金。

有人对这种做法提出非议，认为银行贷款只能用来兴办工业，不能用来搞基础建设，而用来搞基础工程就错上加错了。省里有关部门还发了通报，公开批评深圳市的做法。北京来的一位领导人调查之后也说这是“透支”“深圳出现财政赤字”。本地财政部门的一位负责人也持相同的观点。

梁湘顶住了这些压力，他对有关人员说：“你们不要怕。特区群众在银行存款的余额有3.9亿元，我们只借了2.4亿元，哪有什么赤字呢？我们的贷款，不是无限地贷，不是不负责任地贷，而是有把握偿还的。有借有还！你们大胆干下去，错了我负责！”

从1982年初开始，深圳特区就采用向银行贷款的办法，进行市政基础建设和开发。通过“七通一平”，提高了土地的使用价值，率先实行土地有偿使用，向用地客户收取土地使用费，把开发资金收回来。同时，特区又对建设中的商品楼宇、标准厂房进行预售，将预售得来的资金投进新开的建设项目里，采用这种“滚雪球”的办法，既解决了建设资金缺乏的问题，又加快了资金的周转利用，把一块钱变成了几

块钱来用。在短短的三四年内，深圳市区就建筑起55条大道，总计长达100多千米，同时开发了上步、八卦岭两个工业区，收到了明显的经济效益。

1984年底，中央正式决定，从1985年1月开始，全国各地的基建投资由国家拨款改为向建设银行贷款。

梁湘还争取到中央的同意，允许特区银行的存款留在特区使用，并通过银行的竞争取得更多的存款，允许各银行实行业务交叉，允许特区银行向区外银行拆借资金，允许外资银行进入特区经营，发展非银行性金融机构，扩大融资机构。1983年刚恢复宝安县建制，为了筹集发展经济资金，宝安发行了新中国成立以来的第一只股票。当时由于外币不能自由兑换和汇出境外，所以外商汇进来的美元要到中国银行结汇，一美元的实际使用价值减少了约1/3，给引进外资工作造成了严重阻碍。为了保护外商的投资利益，梁湘提出，外商汇进来的投资款允许不结汇，可以用来进口或者购置原材料，这极大地鼓励了外商的投资热情。

深圳的这些做法实际是对计划经济体制下银行管理体系的冲击和改革探索，利用外资进行城市基础设施建设，更是对传统外资外贸管理体制的大胆突破。

修订特区总体规划，打造深圳发展硬件基础

梁湘在广州从事城市建设30余年，深知规划蓝图对建设好一个城市的重要性，他上任后首先抓的就是制定深圳经济特区社会经济发展的总体规划。梁湘亲自组织起一个包含各方面专家的工作班子，进行广泛深入的调查研究，派人到香港地区和外国学习考察，初步拟出深圳特区社会经济发展规划大纲，并邀请内地和香港的经济学家、城建专家、知名企业家对规划大纲草案进行评议，听取各方面的意见。然

后召开特区三级干部会议，把规划大纲草案交给广大干部讨论修改，统一大家的意见。

经过一年多的讨论研究，八易其稿，1982年11月，一份比较科学、完整、系统的《深圳经济特区社会经济发展规划大纲》（以下简称《规划大纲》）终于面世了。《规划大纲》在上一届领导班子拟在深圳老城区周围和广深铁路两侧开发一个面积50平方千米、人口50万的中小型城市的设想基础上，扩大为开发福田至南头，建立一个市区面积达118.6平方千米、人口100万的现代化大都市。

1982年12月初，深圳市委市政府把这个《规划大纲》正式呈送党中央、国务院、广东省委和省政府以及省特区管理委员会，并开始以这个《规划大纲》为蓝图，指导深圳的城市建设和各行各业的发展。可以说，深圳今天的生态城市、国际花园城市的雏形正是从梁湘时代开始形成的。

力推科教文卫事业，为深圳长期发展创造软环境

“我们就是勒紧裤带，也要把科教文卫建设起来！”梁湘的这句名言给当时在特区打拼的人留下了深刻印象。刚到深圳，梁湘就将提高教师和科技人员待遇提到市长工作重要日程上来。他把一张正在施工中的住宅楼一览表压在玻璃板下，其中特别标明完工日期，要秘书不断催问。只要交付使用，就让教师搬进去。党政干部排在教师后面。在第一个教师节即将来临的时候，梁湘在深圳市委常委会上提议教师工资要比党政机关高20%。这一决定使深圳教师工资水平大大高于全国平均水平，极大地稳定了深圳教师队伍，为提高教学质量做出了重要的保障。

梁湘还将深圳大学的建设列为教育中的重点，他认为，未来深圳经济特区的腾飞，人才是关键，除了大力引进外部人才，深圳还需要

加强自身人才的培养。梁湘亲自担任深圳大学筹备小组组长，他到清华大学邀请该校副校长、物理学家张维出任深圳大学校长，又请年轻有为的建筑学家罗征启任常务副校长，主持大学的日常工作。

在深圳大学的兴建过程中，大家发现要办一所像样的大学，经济负担很重，先前规划的投入远远不够，梁湘跑到深圳大学建筑工地，接连开了三个现场会，并亲自督战，十几个施工队进场，把最新的设备、材料和技术力量全调到深圳大学，昼夜奋战。当时梁湘还说过一句豪气的话："当掉裤子也要把深大建起来。"当时深圳每年的财政收入仅1亿多元，拨给深圳大学的建设经费就有5 000万元。

从1983年5月11日"深圳大学筹委会办公室"的牌子在原宝安县政府大院内六七间残旧的平房前挂起来，到1984年8月深圳大学第一期基建工程竣工并交付使用，仅仅用了一年多时间。

在梁湘的倡议下，深圳在短短几年间就办起了《深圳特区报》《特区文学》《深圳青年报》等8家报刊和深圳电视台、深圳广播电台，还办起了深圳大学、教育学院、电视大学等各类大中专院校和一批中小学校，兴建了深圳图书馆、博物馆、科学馆、体育中心、大剧院等文化设施，扩建了深圳市人民医院等医疗机构，为深圳的持续高速发展打下了重要基础。

提出"四个为主"，为深圳在全国改革开放中先行先试奠定了基础

梁湘按照邓小平同志和中央关于特区建设的总方向，根据深圳建设的实践，最早提出来深圳要实行"四个为主"的方针，即"资金以引进外资为主、企业以'三资'为主、生产以工业为主、产品以出口为主"。"四个为主"这一构想充分体现了他深刻的改革开放意识和超前的思维。

梁湘所主张的市场经济，既不局限于特区内，也不局限于国内市场，而是面向国际。特别是利用深圳毗邻香港的地理位置优越性，通过香港融资市场之便引进外国资本，为建设社会主义服务；利用香港国际贸易的地位，让内地的产品出口到世界市场。

这“四个为主”奠定了深圳特区初期经济结构的基础，具有长远经济发展的战略意义。这意味着深圳不能向国家要钱，而是要大力引进外资；不仅突破了全民所有制，而且特区的所有制结构以“三资”为主，实际上是对所有制结构改革的重要探索；生产结构着重发展工业，从以农业生产为主转向以工业生产为主，实现特区的工业化，以与农村转向城市化的进程相适应；产品出口主要面向国际市场，包含了外向型经济的思想。

深圳经济特区以市场为导向、与世界经济接轨的建设发展的基本方针，为深圳在全国改革开放中充当先行先试的重要角色奠定了基础。以市场调节为主的改革实践，对中国确定以市场为导向的改革大方向起到了重要的作用。

1984年1月24日，邓小平首次南下视察深圳，梁湘一路陪同并进行汇报。后来邓小平为深圳特区题词：“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的。”对于深圳的模式以及取得的巨大成就，这位改革开放的总设计师给予了充分的肯定。

深圳的改革创新，标志着中国社会由计划经济向市场经济转型的开始。在当时全国还是一片计划经济的汪洋大海中，计划经济最为薄弱的深圳率先轻装上阵，打破了传统的均衡体制，在短期内迅速取得了成效，并且带动了全国发展。历史证明，深圳经济特区作为我国改革开放的窗口和试验场，在梁湘同志主政期间，敢闯敢试，坚持以市场为取向的改革方向，大胆在计划经济的体制中突围，为全国从计划经济向社会主义市场经济体制转轨做出了重大贡献。

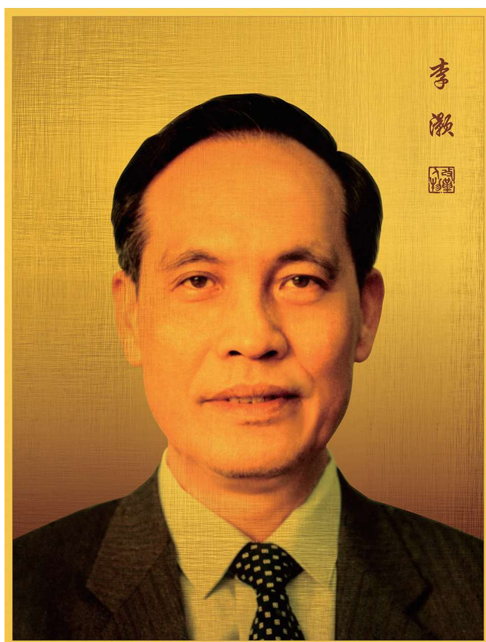
梁湘曾对不少人讲，试办特区很难很难啊！每办一件事都有阻力，有来自上面的，也有来自下面的。更严重的是，经济体制改革受

到代表既得利益者甚至部门的阻挠、威胁，例子不胜枚举。对深圳特区的非议和责难，几乎没有停止过。但就是在这样的背景下，梁湘和深圳市领导班子顶着各种压力，迎难而上，以非凡的魄力，雷厉风行地开展大刀阔斧的改革，实现了从计划经济体制中的突围，奠定了特区现代化大城市发展的基础，创造了“深圳速度”和“一夜城”的奇迹。

参考文献

宋丁。开放型经济与深圳的发展［J］.特区经济，1995（C1）.

李灏：深圳市场经济新体制的设计者



李灏

1986—1993年任深圳市委书记。

李灏是深圳特区历史上任期最长的市委书记。他大胆调整经济结构，推进所有制改革，发展资本市场，探索土地、住房、社会保障制度等一系列改革实践，大力发展要素市场，建立市场体系以及与之相适应的运行体制和政府管理框架，倡导“按国际规则‘打篮球’”，率先在深圳建立起社会主义市场经济体制的框架，并为争取特区立法权做出重要贡献，是深圳市场经济体制框架的设计者。

1985年，年近花甲的李灏，人生出现重大转折。这年8月，他受中央委派，从国务院副秘书长任上“空降”到深圳，担任广东省副省长、深圳市市长。次年5月，他担任深圳市委书记兼市长。自此，他站到了深圳改革大潮的潮头，主政深圳8年，在这个舞台上大胆推进了一系列影响深远的改革，成为深圳市场经济体制的设计者和领导者。

最初当得知自己被委派到深圳时，李灏并没有思想准备，甚至觉得自己不适合去深圳工作。但为什么中央会委派他到深圳呢？事实上这是有踪迹可寻的。

李灏较早参与过我国“对外开放，对内搞活”，尤其是在1979年以后，直接参与了经济特区的一些建设工作，当时涉及经济特区的几个重要文件他都参与了起草工作。而且，在20世纪80年代初期，中央领导曾几次考虑让他到深圳领导特区建设工作。因为这些渊源，他的到来就可以理解了。

当时深圳经济特区刚刚起步，面对这个新事物，境外个别媒体对特区建设进行了尖锐的批评，内地对深圳的改革开放的非议也不少，有好多朋友劝李灏不要去，还有人直接说去深圳就是送死，这让他产生了一种“风萧萧兮易水寒”的悲凉感觉。他跟家人说，“这次我是上前线了，你们都不要去”。

争取改革权，为改革打下基础

京官南下，不免让外界猜测李灏手里肯定有“尚方宝剑”。

在上任前，赵紫阳、万里、李先念、薄一波、胡乔木、姚依林、尉健行、田纪云、谷牧等中央领导人都找他谈过话，有的领导还不止一次找他谈话。本来改革开放的总设计师和中国经济特区的总设计师邓小平计划安排时间跟他谈话，但他因为参加了一个在广东的会议，到深圳调查研究了几天，就错过了这个历史机遇，对此李灏感到非常

遗憾。一个副部级干部的调动，惊动这么多中央领导，非常少见。他认为这并不是因为他个人有什么特别之处，而是因为经济特区太重要了，中央给予了高度关注。

李灏来深圳前，时任国务院总理赵紫阳与他进行了一次比较全面的谈话，在这次谈话中，李灏抓住机会进一步明确特区建设的一些重大问题，特别是深圳的功能任务和改革权的问题。这次谈话，明确了深圳仍是改革开放的试验场，深圳在改革开放中有一定权力，允许突破一些不合时宜的、束缚生产力发展的规章制度，并且明确了对于一些重大的紧急问题和政策措施，深圳特区在报广东省委省政府的同时，可以直接向党中央、国务院及总理请示报告。

在这次谈话中，李灏还提出，希望将上述几点“向国家体改委和省里传达，特别是到那时为止，国家体改委还没有将深圳的改革列入议程”。这一要求也得到了肯定的答复。

李灏认为，和赵紫阳的这段谈话非常重要，“它关系到深圳还是不是开放窗口和改革试验区，深圳能否大胆突破和进行制度创新”。

如果说有什么“尚方宝剑”的话，这或许就是。李灏认为，有了这个权限，来深圳才能做一些改革。

上任改革三把火，迅速打开深圳改革开放的新局面

1985年8月，李灏来到深圳后，先做了20天的调查研究，决定建立市长办公会议制度。为了给即将开展的改革开放新突破和经济大发展做准备，他在当年9月召开的第一次市长办公会议上提出要建立四个政府新机构——外汇调剂中心、深圳市投资管理公司、城市规划委员会和监察局。

成立外汇调剂中心。深圳特区成立之初，就确立了走外向型经济之路，但是外汇双轨制制约了进出口贸易的正常发展。当时深圳最紧迫的改革就是建立外汇交易机构，取缔黑市。李灏上任不久就遇到“特发倒卖外汇案”，这个案子让他深感若不建立新的“游戏规则”，深圳特区各项工作就如同捆住手脚，无法施展。不改革外汇制度，诸如“倒汇”的问题还会发生；不建立外汇调剂市场，发展外向型经济就是一句空话。为解决这些问题，李灏一到深圳便提出建立外汇市场，即“外汇调剂中心”。1985年11月，深圳市成立了中国第一家外汇调剂中心，委托深圳市人民银行具体操作，外汇买卖双方可以到外汇调剂中心参加调剂，市场作价。深圳的这项改革后来得到了中央的首肯，1987年国家外汇管理局正式下文确认外汇调剂中心合法。这是外汇管制制度的重大突破，对于深圳这样一个外向型经济的大城市来说是非常重要的。

成立深圳市投资管理公司。李灏到深圳后做了一项调研，发现政府机关几乎没有不办企业的，但是由于没有统一的管理，政府有多少企业，企业有多少资产、多少负债，谁也搞不清。于是他提出成立深圳市投资管理公司，管理100多家市属国有企业。1987年7月，中国第一家国有资产管理机构——深圳市投资管理公司正式挂牌成立。1989年，深圳完成了全市国有企业清产核资，开启了国有资产监督管理体制的序幕，探索了政资分开、政企分开，以产权为纽带，加强国有资产管理的新路子。

建立城市规划委员会。在特区建设初期，一切规划都靠北京，但是随着城市规模越来越大，工作越做越多，单靠北京做规划已经不能满足深圳城市发展的需求了。所以，李灏决定建立深圳市自己的规划机构，规划委员会委员包括市主要部门的负责人，还聘请了国内外一些专家，由市长任规划委员会主任，亲自抓城市规划。这个传统从李灏开始，一直延续到现在。

设立监察局。为什么要设立监察局？李灏认为干部的作风建设很重要，应该建立一个机构来监督干部的作风。更直接的原因或许与他刚到任不久，在深圳接待新加坡总理李光耀时进行的对话有关。也许是听到了当时国内外对深圳的各种非议，李光耀问李灏深圳有没有腐败问题，如何解决。李灏说，有，但不严重。他告诉李光耀，深圳准备成立监察局，借鉴香港廉政公署、新加坡反贪局的做法。

对于成立监察局，一开始国家有关方面的同志不赞同，甚至说成立监察局是胡闹。经过多方沟通，直到1987年监察局才成立。与检察院、反贪局不同，监察局的主要职责是“监察同级”，重点是监察市政府领导班子。首倡“立法、教育、办案”的六字监察方针，把制度建设放在首位；其次是教育；最后才是办案。李灏说，与香港地区、新加坡不同，我们提倡预防为主，教育为主，既体现出法律的尊严，也体现出爱护干部、善待同志，保证我们的事业不受大的损失。

调结构、打基础，奠定深圳发展外向型经济基础

深圳经济特区成立初期，在中央、广东省及全国各地的支持下，深圳的建设一片兴旺，经济快速发展，1981—1985年国内生产总值和工业总产值年平均增长速度分别为50.3%和91.3%。但是，在持续高速增长的同时，也出现了投资结构不合理、一些项目经济效益欠佳的现象。为此，香港《信报》连发“十二评”，批评深圳的发展。

中央对深圳特区这一问题极为重视，1985、1986年先后两次召开了特区工作会议，对深圳经济调整进行了研究。李灏奉命调整，重任在肩，但方寸不乱。1985年10月前后，他组织对全市经济做了一次全面的、大规模的、系统的调查，为大调整做了基础性工作。李灏认为，“调整不能绝对化和一刀切”。深圳在调整期间，一方面压缩基建项目，另一方面扶持发展工业和必要的基建项目，1986年仍有152个新工业项目投产，当年工业总产值比1985年增加了36%，奠定了深圳发

展外向型经济的基础。这次调整首要的也是最难的任务是压缩基建规模，涉及面广，一些干部职工对调整内容不够理解。李灏所受的压力很大，“我在深圳工作的8年中，压力最大的就是这个时期”，李灏把它比喻为一场艰难的“攻坚战”。

李灏主张调整一定要与改革结合起来，“调整是经济失衡时的行为，是为改革创造条件；改革则是通过一定的制度保持经济平衡发展，避免大的调整”。他认为，没有改革和制度创新，就走不出“放、乱、收”的怪圈。事实上，深圳这次调整之所以比较成功，其中很重要的一点，就是不仅没有中断改革，而且加大了改革力度，大调整的那两年是深圳改革措施最多的两年，如规定政府不为企业担保贷款，进行国有企业股份制改造，开展土地使用权拍卖，公开招聘局级干部等。

这次调整是深圳历史上唯一一次大调整，经济不仅没有出现人们担心的下滑问题，反而步入良性发展的新轨道。

开股份制改革先河，为混合所有制探明道路

20世纪80年代初期，深圳国企改革已经在放权搞活方面做了一些调整改良，取得了一定的积极作用，但是没有涉及企业的产权改革。1987年深圳成立了投资管理公司，解决了政府两种职能的分开问题，也建立了责任体系，但是股份过分单一，国有企业活力不足，导致积极性不高。到深圳后，李灏发现“要解决国企中诸多问题，就不能不啃这块骨头了”。1986年10月，经反复调研、征求意见和修改，深圳市政府出台了《深圳经济特区国营企业股份化试点的暂行规定》（这也是国内最早的关于国企股份制改革的政府文件），将赛格集团公司、建设集团公司、物资总公司等6家市属大型国营企业作为股份制度改革试点单位，市政府向这6家企业派出董事长，实行董事会领导下的总经理负责制。同时，在政府的大力推动下，一批像深圳发展银行、招商银

行、平安保险这样的股份制企业相继成立，并成为支撑深圳特区迅速发展壮大的企业集团。现在大家都知道的“万科公司”，原来是属于深圳特发集团下属的小企业。

在领导国企改革的同时，李灏还主张鼓励民营企业的发展。1987年2月，在他的推动下，深圳市政府出台了《关于鼓励科技人员兴办民间科技企业的暂行规定》，在全国第一次提出，民办科技企业不仅可以以资金入股，而且可以以商标、专利、技术等无形资产入股办企业。这一政策的出台，点燃了像任正非这样的无数怀揣梦想的科技人员的创业激情，使深圳诞生了华为这样世界级的大公司，为深圳高科技产业发展和创新能力的提高打下了体制机制基础。

建立证券交易所，大力促进资本市场的发展和完善

据李灏回忆：“我们对国有企业进行股份制改造，建立新型的股份制企业，必然出现股权的流动，证券市场应运而生。”

1988年，李灏去英国、法国、意大利三国考察，在英国伦敦举行了一场投资座谈会，他在致辞时欢迎英国金融企业到深圳投资。英国的一位基金经理说：“我们不能直接投资你们的工厂企业，只能买你们的股票。”这位经理的话让李灏觉得新鲜。从欧洲回来后，他就开始考虑证券市场建设问题，不久就聘请香港新鸿基证券公司当顾问，帮助起草证券市场整体方案，起草各种法规制度，培训干部，等等。当年11月，深圳市政府成立了资本市场领导小组，并着手进行证券交易所各项筹建工作。

到了1990年，股票的柜台交易很活跃，但交易的秩序非常混乱，因此尽快建立证券交易所，以规范股市、解决供需矛盾的需求十分迫切。深圳上报的关于建立证券交易所的报告迟迟没有得到批复，而上

海在深圳取经后上报的方案很快就批下来了。面对这种情况，李灏毅然拍板决定："先生孩子，后领证。先把证券交易所开起来，手续由市里申请补办。"就这样，在未领到"准生证"的情况下，深圳证券交易所于1990年12月1日"呱呱落地"，开始集中交易。

深圳证交所的成立，带动了证券、基金、银行等金融机构和金融业的发展，不仅引领了深圳高端要素市场和高端服务业的迅速发展，奠定了深圳在全国资本市场体系中的重要位置，而且对深圳国有企业的改革、高新技术产业的发展，以及深圳市民增加资本收入、提高生活水平也起到了积极的推动作用。

推动综合配套改革，为发展社会主义市场经济提供保障

深圳的每一项改革都在发挥改革试验场的作用，因此，每一项改革都让李灏"战战兢兢"。土地有偿使用权拍卖尤其如此。

1987年12月1日，深圳敲响了新中国成立以来土地拍卖的"第一槌"。在拍卖会现场，李灏陪同时任中央政治局委员、国家体改委主任李铁映，国务院外资领导小组副组长周建南，以及中国人民银行副行长刘鸿儒等悄悄坐在后排，前来观摩的还有参加全国市长培训班的市长。这一时期，土地在中国是一个十分敏感的话题，《宪法》第十条第四款明确写着："任何组织或者个人不得侵占、买卖、出租或者以其他形式非法转让土地。"所以这场拍卖是冒着极大的风险进行的，一不小心就要被扣上"违宪"的帽子。李灏在实际操作中也是极为慎重，在拍卖前做了大量工作，得到中央、广东省以及国内外专业人士的大力支持。不仅如此，他还与全国人大法工委做了沟通，基本达成共识。正是由于深圳的改革实践，第七届全国人大通过了《宪法》修正案，

第十条第四款修改为："任何组织或者个人不得侵占、买卖或者以其他形式非法转让土地。土地的使用权可以依照法律的规定转让。"

深圳住房制度改革同样是全国最早起步的。过去我国城市住房制度一直采取国家包下来的办法，由国家投资建房，再分配给职工，导致国家投资长期收不回来，群众无房可分。李灏认为，改革的思路应该是住房逐步商品化。1987年，深圳成立了住房制度改革领导小组，负责制定房改方案。1988年6月，住房制度改革方案出台，实行双轨制、三种模式：第一种是政府提供福利房，解决公务人员和教职工的住房问题；第二种是市场提供商品房，房地产公司开发销售；第三种是微利房，面向国有企业和其他企业的困难职工。通过这项改革，深圳当时基本解决了公教人员和企业职工的住房问题，同时满足了少部分富裕起来人士的需求。但遗憾的是，这项改革制度并没有被巩固下来。

深圳社会保障制度改革花的时间最长，从1987年酝酿到方案出台，前后用了5年时间。社会保障涉及千家万户，关系到社会稳定，其重要性不言而喻。李灏认为，既不能像我们国家传统的做法那样"吃大锅饭，国家包起来"，也不能像欧洲那样高福利。通过考察，反复比较，深圳社保方案参考了新加坡的经验，实行社会统筹与个人账户相结合的办法。1992年3月全国"两会"期间，李灏在北京开会，把方案拿给时任国家劳动部部长看，征求他的意见。这位领导说，你们这个方案在全国行不通，但你们深圳做这个试验我不反对。于是，李灏也有了继续试验的底气。不久，深圳市政府就颁布了《深圳市社会保险暂行规定》，同时颁发了《深圳市社会保险暂行规定职工养老保险及住房公积金实施细则》《深圳市社会保险暂行规定职工医疗保险实施细则》。

推动海港、空港"两港起飞"，为深圳打造国际化大都市奠定基础

改革是李灏主政深圳时期的核心工作，同时他对深圳的长远发展也进行了深入思考。在他主政时期，深圳的基础设施建设取得了飞速发展，尤其是盐田港和深圳机场的建设，为深圳发展外向型经济、建设国际化大都市提供了有力支撑。

只用了不到20年，深圳的港口和机场就已经双双跃居全国前列。今天人们对发展港口和机场没有异议，可是在20多年前提出建设港口和机场时却受到不少非议。李灏认为：“没有大港口、大机场，能建国际化大都市吗？”“深圳应有一个成规模的物流中心，使人流、物流、资金流形成优势。”

李灏对盐田港和机场的建设十分重视，光是1992年一年参与的有关盐田港的专题会、汇报会就有十多次。建设盐田港和机场都是先由市财政投入部分资金，然后带动外资投入。“如果外资不投入，我们也要干”，当时深圳市就这样一边建设，一边寻找合作伙伴，最终引入李嘉诚的香港和黄集团合作投资建设盐田港。

盐田港和深圳机场这两大基础项目的建设和发展，带动了深圳各行业的蓬勃发展，也为深圳在1990年后提出向国际化城市目标推进奠定了基础。

改革者的担当和智慧

李灏主政深圳期间以“敢为天下先”的精神大胆冲破计划经济体制的束缚，率先在深圳初步建立起社会主义市场经济体制的基本框架，他的改革意识和施政智慧使深圳一直很“特区”。李灏之所以能够成功，大体上可以归结为三点。

一是敢闯敢试，勇于担当。在深圳改革实践中很多改革举措都可能涉嫌“违宪”或“违法”，如果没有勇气尝试，很多改革或许就难以推出。

二是争取“尚方宝剑”。李灏从调任初期直到退休前，都在为深圳改革争取更大权限，尤其是在他的努力推动下，深圳于1992年成功取得特区立法权，为进一步推进改革提供了保障。

三是积极学习、借鉴国外经验。李灏主持深圳工作期间，大力倡导“按国际规则‘打篮球’”，他主张在深圳建立一个符合国际惯例、实行公平竞争的市场经济的游戏规则，以利于吸引外资，也为全国提供借鉴。他充分发挥深圳对外交往广泛的优势，“用他人的智慧、知识、经验来充实自己”“借助人家的实力、条件来发展自己”“借助人家的成功来提高自己”。

李灏任期内推出的一系列改革，为深圳日后的腾飞插上了翅膀。他离休后有一个心愿，就是对经济特区的发展历史进行全面的回顾和科学的总结。2005年12月，在李灏的倡导下，深圳经济特区研究会成立，他担任首任会长。李灏对研究会的同事说：“你们的一个重要任务就是守住特区，别把特区搞丢了。”他还非常支持社会智库和有关研究机构的发展，20世纪80年代末他就与著名经济学家马洪、蒋一苇同志一起创办了深圳综合开发研究院。近几年，他又热情鼓励支持以促进改革创新为宗旨的深圳创新发展研究院，担任创新发展研究院的顾问，每年都参加创新发展研究院举办的“大梅沙论坛”。在中国改革开放30周年时，李灏以高票当选“中国改革开放30名杰出人物”。

参考文献

［1］深圳市史志办公室.李灏深圳特区访谈录［M］.深圳：海天出版社，2010.

［2］洪远.特区人物志（深圳卷Ⅲ）［M］.广州：广东人民出版社，2011.

［3］黄玲.李灏深圳特区讲话集［M］.深圳：深圳报业集团出版社，2015.

［4］戴北方.深圳口述史：1992—2002（上卷）［M］.深圳：海天出版社，2017.

［5］中国人民政治协商会议广东省委员会，田丰. 敢为人先——改革开放广东一千个率先［M］.北京：人民出版社，2015.

厉有为：深圳市场经济新体制的完善者



厉有为

1993—1998年任深圳市委书记。

厉有为带领深圳人进一步完善市场经济体制，开展生产资料占有社会化试验，推动深圳产权制度改革；率先进行政府审批制度改革，打破市场经济发展“瓶颈”；初步形成五大体系和四大机制，使社会主义市场经济体制不断完善，让深圳进入快速发展的黄金时期，也为全国的改革提供了丰富的深圳经验。

风口浪尖弄潮头，改革必伴热血流。

血路杀得伤遍体，夕阳染红孺子牛。

这是深圳市委原书记厉有为在退休时写的诗——《血路》，他把这首诗放在其文集扉页，可以说是对自己在深圳改革大潮中的经历的真实写照。

1990年12月，51岁的厉有为从湖北省副省长的位子上“稀里糊涂”地被调到深圳。来到深圳后，厉有为被任命为深圳市委副书记、市人大筹备组组长。按照中国官员任命的惯例，人大通常是他们政治生涯的最后一站，当时厉有为以为这也是他政治生涯的最后一站了。可事实上，1990—1998年，厉有为先后担任了深圳市委副书记、市人大常委会主任、市长和市委书记，尤其在1993年担任市委书记后，他带领深圳人进一步改革开放，进行二次创业，带来了改革开放后深圳快速发展的黄金时期。

争取深圳立法权，为改革创新提供保障

争取深圳立法权是厉有为来深圳后的首要任务。为什么要争取立法权呢？在特区建设初期，中国的法律远远跟不上改革开放的步伐，在很多领域都是空白。但由于特区自身没有立法权，深圳市制订立法计划后，要由市委报送省政府，然后以省政府的名义向省人大提交，整个周期比较长，无法适应当时特区发展的迫切需求。尤其是随着特区的发展，很多问题暴露出来，立法工作也愈加迫切。

在厉有为到来之前，深圳已经向全国人大提交过正式申请，也得到了全国人大的支持，但因为当时深圳还没有成立人大及其常委会，所以全国人大“决定授权全国人大常委会在深圳市依法选举产生市人大及常委会后，对国务院提出的上述议案进行审议，做出相应决定”。

1990年12月，深圳市人大终于成立了，厉有为当选第一届深圳人大常委会主任，上任后立即着手争取深圳立法权。“每个中央领导来，我们都要做汇报，一遍又一遍地解释。领导们还真听进去了，尤其是时任全国人大常委会委员长万里同志更是予以大力的支持。”退休后的厉有为在回忆此事时不无兴奋。

1992年，第七届全国人大常委会第二十六次会议再次将授予深圳立法权提上议程，厉有为接到通知列席此次会议。在去之前，他了解到有个别省市的全国人大常委会成员不同意授予深圳立法权。他到北京以后，第一件事就是去了解情况并做解释工作。一位广东省同志的意见却让厉有为大吃一惊，这位同志认为，授予深圳立法权可能“违宪”。

厉有为将这一情况通过时任全国人大常委会秘书长曹志汇报给了万里同志。万里同志随即做出三项决定：第一，请专家研究授予深圳立法权的合法性，是不是“违宪”；第二，由曹志协助广东省的同志的工作，说明这是党中央的决策；第三，大会安排厉有为发言。厉有为连夜准备了十分钟的发言稿，特别强调授予深圳立法权的必要性、可行性。同时，经过法律专家研究，全国人大有此权力，此举也并不“违宪”。举手表决顺利通过，正式通过了授权深圳市人大及其常委会和深圳市政府分别制定法规和规章在深圳经济特区实施的决定。获得特区立法权后，厉有为提议在全国招聘法律类人才100名（实际招聘80多名），根据发展市场经济、环境建设、科技改革、政府行政、社会治理等需要，不断地调整立法，为国家立法探路。同时，把香港全套的法律找来作为参考，大胆进行突破性立法，为深圳在经济体制和政府管理体制改革创新方面提供了有力保障，能灵活地应对各种新问题，最大限度地发挥了特区立法权带来的“填缺”功能。在厉有为的推动下，深圳出台了一系列规范性法律文件，适应了特区社会主义市场经济和城市管理对立法工作的需要。

直接领导和组织特区农村城市化，为建设现代化大都市奠定基础

20世纪90年代初，厉有为担任深圳市农村城市化领导小组组长，直接领导和组织了深圳第一次特区农村城市化工作。深圳的城市化大体分为两部分：一是特区内农村城市化，二是特区外宝安县撤县建区。

农村城市化难题不少，主要有两个：第一，城市化后农村土地转变为国有，怎样才能保障村民利益；第二，农民将来成为市民，涉及户籍管理问题。当时市区内农转非有4万多人，在20世纪90年代初，农转非是全国统一计划、统一管理，国家没有这么多农转非户口指标给深圳市。为了解决这一问题，厉有为找到时任国家计委主管领导，希望能得到支持。厉有为解释说："我一不要钱，二不要物，只要有人查我时您给我承担一下，别处分我就行了。"就这样，深圳突破了国家农转非户口指标的限制，实现了特区内几万农民转为城市户籍，纳入城市行政管理体系。

1992年6月18日，在厉有为的直接领导和组织下，深圳出台了《关于深圳经济特区农村城市化的暂行规定》。从试点开始到结束仅用了一年时间，特区内68个行政村、173个自然村均转为城市居委会，村办企业则改造成股份合作公司。

与此同时，在厉有为的直接领导和组织下，深圳市在行政建制上撤销宝安县，设立了宝安、龙岗两个区，把深圳特区外的原宝安县纳入全市的统一规划、统一建设、统一管理，解决了深圳市在产业发展、城市建设、社会管理等方面存在的诸多问题。

第一次农村城市化改革，为促进深圳特区的经济、社会发展起到了重要作用，为10年后深圳推动特区外第二次城市化提供了经验，为将深圳建成现代化国际大都市奠定了坚实基础。

开展生产资料占有社会化试验，推动深圳产权制度改革

1993年4月，厉有为担任深圳市委书记后，开始全面主持深圳改革与发展工作。回顾主政深圳改革工作的几年，厉有为认为，“最重要的改革是财产占有社会化试验”。他把财产占有社会化作为产权改革的总方向，为深圳市的国有企业、民营企业、股份合作企业等进行不同类型的产权改革和创新提供了良好的外部环境。

中国的改革总是难以跨过生产资料占有的问题。厉有为非常深入地研究过产权改革的理论，他认为必须坚定地走生产资料占有社会化的路子，“这样做的目的只有一个：使财产占有社会化、分散化、群众化，形成强大的、有产的劳动阶层，从而推动生产力发展和社会的繁荣稳定……实现共同富裕的目标”。在深圳的改革实践中，厉有为将这一思想付诸实践。

在民营高科技企业领域，厉有为主张并全力推行技术、管理、专利等生产要素入股，成就了华为、中兴等一批深圳高科技企业的迅速发展，成为深圳经济的中流砥柱。例如，华为采用的就是职工持股方式，走“劳动者的劳动联合和劳动者的资本联合”的路子。华为飞速发展的一个重要原因就是设计了职工持股的“基本法”。《华为基本法》确定了两条十分惊世骇俗的原则：一是实行员工持股制度，作为企业的创始人，任正非大量稀释自己所拥有的股份；二是在技术开发上近乎偏执地持续投入，坚持将每年销售收入的10%用于科研开发。

厉有为推行的生产资料占有社会化试验，不仅极大地推动了深圳的快速发展，也对与深圳一河之隔的香港社会产生了极大的震动。当时很多香港同胞对回归后的生活心中无底，当他们看到深圳搞起了股份制，一片欣欣向荣时，很多人对香港回归感到放心了不少。这种变化是新中国成立以来前所未见的。

率先进行政府审批制度改革，打破市场经济发展“瓶颈”

冗繁的行政审批历来是社会诟病的对象，也成为经济发展的“瓶颈”。1997—1998年，在厉有为的推动下，深圳在全国率先进行政府审批制度改革，为建立适应社会主义市场经济要求的新型政府进行大胆实践。

在推动政府转变职能中，厉有为明确提出了“政府培育市场，市场解放政府，政府解放企业，企业解放生产力”的指导思想。他还提出“两转”，即政府转变职能，企业转变机制；建立“三无”“四跨”的现代企业管理制度，使特区企业向无固定经营范围、无固定地域界限、无上级主管部门和跨行业、跨所有制、跨地区、跨国界经营的目标发展，这些观点和意见在全国都是相当超前的。

1997年初，时任深圳市体改办主任的张思平向深圳市领导呈送了题为“以清理和重定审批项目为重点，实现转变政府职能改革重大突破的建议”的手写信，信中道出了行政审批制度的种种弊端，以及改革的必要性、重要性和紧迫性。面对来信，厉有为立刻回应：改！并且在批示中明确提出要求：要在全国率先进行政府审批制度改革。随后市政府成立审批制度改革领导小组，组织调研、制定方案，并且于1998年2月正式发布实施《深圳市政府审批制度改革实施方案》。在这一轮改革中，深圳市政府部门和有关单位审批事项减少了426项，减幅高达57.8%。

深圳进行的审批制度改革，拉开了全国以转变政府职能为主要内容的政府改革的序幕，为全国进行的审批制度改革提供了成功的经验，做出了重要的贡献。

初步形成十大体系和四大机制，不断完善社会主义市场经济体制

回顾主政深圳的几年，厉有为最重要的成就之一可能就是市场经济十大体系。他说，“我当政那几年，可以说把主要精力都放在经济体制改革上了，建立市场经济十大体系和四大运行机制是我们努力改革的成果”。

十大体系是在深圳改革实践中逐步形成的。早在1993年，厉有为就提出市场经济要建立五大体系，一年后扩充为八大体系，1996年深圳市场经济十大体系才逐步形成。1996年10月，党的十五大召开前，深圳市体改办对深圳社会主义市场经济体系建设进行总结，随后深圳市体改办和深圳商报社经过深入采访和研究，连续推出10篇“深圳建立社会主义市场经济体制基本框架综述”，介绍深圳市场经济体制的10个组成部分，即“十大体系”。随后市体改办和深圳商报社合作出版了25万字的《十大体系——深圳社会主义市场经济体制的基本框架》一书。厉有为对这种全面、系统总结经验的做法给予了充分肯定。

这十大体系包括：市场形成的价格体系、与国际接轨的国民经济核算体系、国有资产管理经营体系、社会保障体系、社会服务体系、生产资料占有体系、生产要素市场体系、分配体系、政府调控体系和法律体系。厉有为不无自豪地说：“具体内容相当丰富，涉及社会各阶层的利益调整和具体操作与运行，都是彼此联系、环环相扣的。”

在建立十大体系的过程中，也形成了市场经济的四大运行机制，即发展的动力机制、市场竞争的压力机制、法律的强制力机制和道德的自制力机制。这四个力形成合力，就是市场经济的运行机制。

十大体系和四大运行机制的建立，标志着深圳通过实践初步建立了社会主义市场经济体制。在厉有为看来，“正是深圳创立的比较完善的市场经济体系和运行机制，才使深圳长期保持一个好的市场环境，

形成了优秀人才资源的‘蝴蝶效应’，促进了高科技产业集群和生产力的迅速发展”。

力推产业结构升级，掀起二次创业高潮

1992年邓小平视察南方并发表重要谈话后，一股全方位改革开放的巨浪在全国各地迅速兴起。上海浦东崛起，珠江三角洲“四小虎”快速发展，环渤海、中西部加快了奋起直追的步伐，许多地方吸引外资的力度比深圳还大，深圳感受到了压力，厉有为也开始思考深圳的新航向。1994年，时任中共中央总书记江泽民视察深圳，勉励特区“增创新优势，更上一层楼”，要求发展特区新优势，率先基本实现社会主义现代化。

“增创新优势”的突破点该选在哪里？厉有为认为，发展高新技术产业是深圳增创新优势的一个最佳切入点和突破口。1995年，他在党代会上做的关于“二次创业”的报告中提出：第一次创业为深圳经济特区打下了良好的基础；第二次创业要调整产业结构，高速推进经济发展，发展高端服务业、金融业，发展高新技术产业，保护生态环境，并且要建设龙岗大工业区，计划把原经济特区内的主要工业迁到坪山，原经济特区内主要发展金融、贸易、第三产业服务业。

然而要调整产业结构，必定会触动一部分人的利益，有一定阻力。深圳建立经济特区伊始，由于当时的历史条件，吸引来的投资商中不少是低端、附加值低、粗放型、污染环境的企业，如小电镀厂、小化工厂、小印染厂等，仅蛇口一小块地方就有50多家小印染厂，生产中产生的“三废”严重污染环境。厉有为认为：这对深圳未来的发展是很不利的，这些企业只有两条出路——要么转型升级，要么彻底淘汰。但是这些企业都是当时各村集体收入的主要来源，与当地村民的利益紧密相连，村民依靠这些企业致富。

当时有一些基层领导不理解，认为调整产业结构的做法侵犯村民利益，于是把情况反映到了省里，省委书记谢非也注意到了。一开始厉有为并不知情，直到谢非找他谈话，他才知道。他向谢非汇报了深圳发展高新技术产业，招聘科技人才的做法和想法，并说明不淘汰落后和低端企业，不但深圳无法持续发展，环境也承受不了。

谢非安排省委政研室主任带队到深圳调研，省政研室调研报告完全赞成深圳的产业结构调整政策。谢非还不放心，又亲自到深圳调研，厉有为陪他在深圳走访了“三来一补”企业，也看了有发展潜力的高新企业，还借机把深圳市政府出台的推动科技企业发展的几个规定向他做了汇报。经实地调研了解后，谢非不但赞同深圳市产业结构调整的政策，还决定推广深圳经验，后来在深圳召开了全省“发展高新技术产业现场经验交流会”。

有了省委书记支持，厉有为的干劲更足，加快了产业调整的步伐，还相应制定了若干鼓励高新技术产业发展的政策。同时，为解决中小科技企业融资难问题，厉有为还倡议建立资本服务体系，成立了“深圳市高新投集团有限公司”，推动企业通过上市融资，对深圳高新技术产业发展起了很大的推动作用。

经历特区大辩论，进一步明确特区发展方向

回溯中国改革史，几乎每一场改革都伴随着争议，即便是在邓小平南方谈话之后，也是如此。

1994年3月，清华大学的一位教授发表了一份报告，他在报告中说特区就是地区政策倾斜，“特区是特权”，是靠“剥削内地”“经济寻租”“政治寻租”发展起来的，并且提出特区不能再“特”了，必须要对特区的政策进行彻底调整，并且提出要取消经济特区。

一开始厉有为对此并没有特别关注，1995年一位记者问他对这位教授的观点怎么看，这位东北汉子用家乡话说：这位教授说我们特区是寻租寻来的，这是埋汰人！记者对厉有为的话进行了如实报道，内地和香港多家报纸也转载了他的话。这位教授看到后又连续在新加坡和香港地区报纸发表言论，对特区提出质疑。

1995年8月，《深圳特区报》发表了厉有为的长篇访谈录《深圳的实践说明了什么》，厉有为用邓小平同志改革开放理论及特区创办以来的事实反驳了关于办特区不利于公平竞争、培养特殊利益特权的言论。接着，《深圳特区报》连发《办特区是搞特权吗》等三篇回应性的评论，在全国引发广泛关注。省委书记谢非看了，劝止这场争论，厉有为说，“我们该说的话也说完了”。至此，这场争论才算停下来。

这场争论把当时对特区的一些不同意见摊到了台面上公开讨论。厉有为认为，这“对改革开放发展是有利的”，经过辩论，特区在改革开放道路上的方向更明确了。

深入研究所有制改革的理论问题，为我国混合所有制改革的理论做出重要贡献

厉有为是深圳乃至中国改革开放的重要实践者，为深圳完善社会主义市场经济体制做出了重要探索。同时，他也是思想解放的先行者，厉有为在理论上的思考从未间断过，也因此不断置身于“风口浪尖”。

1996年下半年赴中央党校学习期间，厉有为集中思考生产资料占有的问题，他认为“是时候在这个问题上动刀子了”。于是，他通过认真阅读马克思主义经典著作，并结合深圳改革实践，写出一篇题为“关于所有制若干问题的思考”的学习体会。厉有为认为，为适应中国已经设定的建立社会主义市场经济体制的目标，中国必须在所有制问题上

有所突破。在他看来，除了公有制与私有制外，可以建立多数劳动者占有多数生产资料的社会所有制形式。厉有为最初只是把这篇文章送给了党校培训班上的部分老师、同学征求意见，谁知他刚一离开党校回到深圳，就有些思想僵化的理论工作者把这篇文章复印散发了，并打着“首都理论界”的幌子在中央党校开了一次批判会。随后，来自全国各地的批判接踵而至。厉有为知道当时对所有制问题的争论分歧很大，但这样的大批判让他始料未及。好在他当时得到全国各地不少人，包括理论界、新闻界、中央有关领导的大力支持，广东省社科院还专门开了研讨会支持厉有为的观点。

厉有为认为，为党的事业去思考一些问题和说真话是共产党人的天职，因此他没有公开辩白，对自己的观点也从来没动摇过。但是，他还是给时任中央政治局常委、中央党校校长胡锦涛写了一封信，提出了三点建议。他后来得知，胡锦涛在一次会议上曾提到厉有为的文章，表示在党校内要发扬理论的探讨精神，不要乱扣帽子。

值得一提的是，这场争论也惊动了时任中共中央总书记江泽民，江泽民专门找来厉有为的文章阅读，并于1997年4月的一天找他约谈，谈话进行了40多分钟，江泽民认真听取了厉有为的汇报，临走时江泽民对厉有为说，“你回去安心做你的书记。任凭风浪起，稳坐钓鱼船”。这句话让当时在风口浪尖的厉有为倍觉温暖。同年5月29日，江泽民同志在中央党校发表了“5·29”讲话，肯定了厉有为关于所有制改革的意见和观点。此后，在党的十五大上，厉有为再次当选为中共中央候补委员。厉有为的思考也为党的十五大报告调整和完善所有制改革提供了理论基础，为后来的混合所有制改革提供了理论支撑。

厉有为主政深圳时期，不仅是深圳发展最快的时期，财政收入每年递增50%，而且深圳也率先在全国初步形成社会主义市场经济新体制和新机制，对中国改革开放的深入和社会的发展意义巨大。在深圳市委市政府组织的特区建立35周年座谈会上，已经退休多年的厉有为做了主题发言，并总结了“深圳奇迹”的五大经验，其中第一条就是“敢

闯”。他说，敢闯，必须把国家的、人民的利益放在第一位，为公共利益去拼搏、去开拓；敢于与阻碍生产力发展的旧事物决裂，敢于建立促进生产力发展的新制度；必须坚持实践是检验真理的唯一标准，用实践来检验我们的改革探索是否正确。

参考文献

［1］中国人民政治协商会议广东省委员会，田丰. 敢为人先：改革开放广东一千个率先［M］.北京：人民出版社，2015.

［2］厉有为.厉有为文集［M］.深圳：海天出版社，2010.

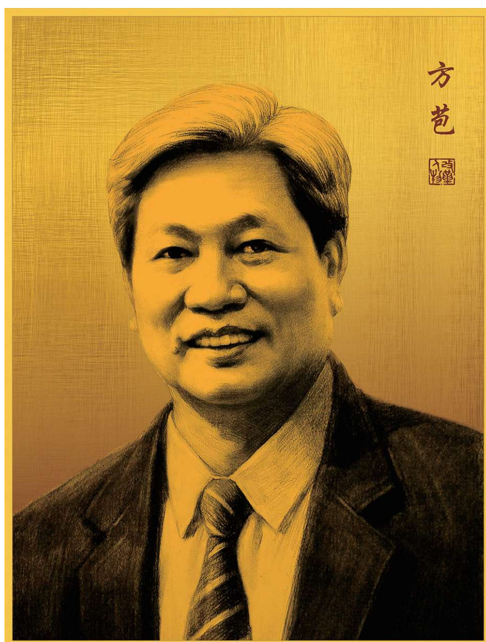
［3］吴松营.深圳的艰难与辉煌［M］.广州：广东人民出版社，2015.

［4］戴北方.深圳口述史：1992—2002（中卷）［M］.深圳：海天出版社，2017.

［5］王全宝，毛艺霖.“深圳应该继续解放思想推进改革”：专访前广东省委常委、深圳市市委书记厉有为［J］.中国新闻周刊，2015（14）.

［6］孙锦.擦亮挂在共和国胸前的勋章［N］.人民日报，2015-08-11（A03）.

方苞：主导特区农业改革，寻找农民致富途径



方苞

1980—1983年任深圳市委副书记、常委。

深圳特区成立前后，方苞带领宝安县创办外贸生产基地，恢复边境小额贸易，扩大过境耕作，发展“三来一补”，不仅带领宝安县农民走上了致富的道路，也为深圳工业化和城镇化建设积累了丰富的经验。

深圳建市后，方苞是分管政法、“三农”工作的市委领导，面对当地的贫穷现状，以及屡禁不止的非法偷渡香港问题，他从实际出发，

积极探寻农村改革开放和农民致富的有效途径，为特区的建设发展创建了良好的环境和秩序。

争取放开农业产品收购价格

方苞认为，深圳的开放改革首先是从农村开始的。过境耕作、小额贸易，曾被认为是典型的向洋、好洋、慕洋，是走资本主义道路的一种表现，因此受到严厉的批评。“文革”结束后，在方苞的带领下，宝安县委曾多次向上级反映农民诉求，希望恢复和发展边境贸易。时任省委书记习仲勋1978年7月到宝安调研时表示赞同。1979年1月，方苞参加省委扩大会议时，再次向省领导习仲勋、刘田夫请示，并送上书面报告。1979年2月，广东省革委21号文正式批复同意。1979年3月，深圳市委在成立的第二天，就发出了《关于发展边防经济的若干规定》（3号文，以下简称《若干规定》）。《若干规定》的主要内容包括四方面：一是恢复和发展边境贸易；二是积极开展补偿贸易，发展以出口为主的种养场；三是引进外资投资设厂，来料加工装配；四是扩大过境耕作，允许过境耕作人员收集境外废旧物资免税进口，交境内供销社或工厂翻新加工出售。这些政策是干部、农民多年的心愿和诉求，百姓渴望扩大过境耕作和恢复边境贸易“走出去”。

执行这个文件的结果是，深圳不仅扩大了对外开放，还以改革外贸管理体制为突破口，带动了计划管理体制改革。过去进出口贸易是国家外贸公司独家垄断经营的，广东省革委21号文和深圳市委3号文同意恢复边境小额贸易，边境贸易出口和分成外汇进口物资均由市、县小额贸易公司经营，非边境地区农村完成国家任务外的农副产品出口，由国营外贸公司或小额贸易公司代理。这样，进出口贸易就由国营外贸公司独家经营改革为国营、地方、代理制并行。竞争突破了国营外贸公司垄断封闭时的压价收购行为，从而推动境内农副产品购销价格的放开。调整部分粮田和调减部分粮食上调任务，发展多种经

营，成为农民的迫切要求。允许外商在种养业开展补偿贸易，外商就纷纷进口推土机挖塘养鱼、租地养花种菜，粮食种植和收购计划是死任务的计划管理体制和价格管理体制被突破了。经济规律的运用使农业生产规模化、商品化、集约化和现代化的程度迅速提高，当地农民也因此迅速致富。

引进外资推动农业发展

方苞曾经多次向中央和省领导建议搞一个万亩农业生产基地，加上过境耕作和小额贸易，用这三个办法帮助农民致富，解决外逃问题。因此，当过境耕作、小额贸易等一系列大胆的尝试收到成效且获得肯定之后，方苞更坚定了信心，要改变一部分水稻田，改种、改养，把宝安建设成为供应香港鲜货食品的万亩生产基地。一方面增加当地农民的收入，让香港市民吃到更新鲜、价钱更便宜的鲜果食品；另一方面也可以增加国家外汇。在他的努力下，深圳成立了专门搞万亩基地建设的“基地办”。后来又成立了专门引进外资的“引进办”。“引进办”早期“两手抓”，既抓工业，也抓农业。

农业怎么抓？刚开始是挖鱼塘养鱼。然而，挖一亩鱼塘需要很多钱，即使有了中央和省里同意深圳从出口海沙和供港用水的收入留下的450万元，也根本不够花。靠银行贷款，银行也不愿意贷，当时的情况也还不起。方苞与当时的负责人几经商量后决定引进外资。港资看好香港鲜鱼的市场利润，就主动提出出钱挖鱼塘，要求租鱼塘7~10年，每一年象征性地支付一点儿租金。7年期满，鱼塘都归深圳。最早开发的是皇岗那一片，一万几千亩地全部变成了鱼塘，然后就是沙井、福永的开发。

看到荒土改成鱼塘获得不菲的收益后，方苞再次向省里要土地进行开发。没想到省里不仅未对土地面积进行限制，反而发话，除了5万亩之外，需要多少你就改多少，不需要请示。在当时领导班子有组织

的规划下，从5万亩进一步发展，开始保持30万亩土地种水稻，后来减到20多万亩。鱼塘刚开始只有6 500亩，两三年后就增加到了7万亩，蔬菜面积也从7 000亩变成了7万亩。

除此之外，方苞还号召发展养鸡业。过去依靠家庭传统养鸡，只能小打小闹，宝安县一年出口活鸡的数量长期在4万~ 6万只。1978年夏，经请示省领导同意后，宝安边境社队与香港五丰行合作，在莲塘村香港新界的插花地上办起第一个年出栏量10万只活鸡的示范鸡场，并以此作为培训境内养鸡人员的实习基地。也就是两三年工夫，到了1981年，深圳市新建5万只以上规模养鸡场达27个，活鸡出口量当年增加到114万只，1989年，出口香港活鸡达1 800万只，占香港市场的1/3，还有1 000万只活鸡在省内市场销售。淡水养殖也从6 000亩发展到10万亩，蔬菜面积从7 000亩发展到8.9万亩，垦荒新种荔枝达10万亩，从养鸡、养鱼、种果菜、花卉中获得年收入几十万元、上百万元的种养大户犹如雨后春笋，越来越多农户的收入和生活水平超过香港新界农民。

主持起草两项文件发展“三来一补”

深圳特区建立后，方苞主持起草了《深圳市农村实行特殊政策、灵活措施若干规定》（321号文）和《关于恢复宝安县建制几项政策措施》（11号文）。这两项文件分别于1980年和1981年由深圳市委审核同意并发布实施。这两个文件规定：特区政府“尽量把外资‘三来一补’放到宝安县去办”“特区内的企业也尽量采取发外加工、设立分厂、委托承包等形式，将部分加工生产任务交给县、社企业经营”“县还可以办进出口贸易货栈”“县成立进出口服务公司，直接办理本县地方外汇进口业务”“外资‘三来一补’项目由县审批”“社队兴办的农工商联合企业免征所得税三年”，以及“宝安农村上述企业可享受特区企业同等优

惠待遇”，等等。市委把国家给予特区的特殊政策扩大到特区外的宝安县全部农村，大大加快了宝安农村工业化、城镇化的进程。

在上述两个文件的政策指导下，宝安县委决定，首先在特区外围，交通便捷的布吉、横岗、龙岗、平湖、西乡、宝安新城创办工业小区，进而沿着西乡至松岗，布吉至公明，横岗至坪山、坪地、坑梓三条公路两旁村镇发展“三来一补”工业。1978年夏，习仲勋视察宝安沙头角镇的来料加工厂时，就充分肯定并鼓励宝安大力发展“三来一补”企业，到1979年底，深圳市已办起约200个“三来一补”企业。到20世纪80年代中期，宝安农村引进“三来一补”工业超千宗。宝安县出口总额1978年约1 000万美元，2000年达289亿美元，工缴费达11亿元人民币。宝安农村人均拥有集体资产从1979年的293元，达到1990年的1.55万元，再到2000年达18.7万元。原来有1 000~2 000人口的农村，逐步变成几万人口的城镇，宝安农村基本实现了工业化、城镇化。宝安农村劳动力平均收入也从1979年的350元，达到1990年的4 335元，再到2000年达2.25万元。

种蔬菜多了，养鸡多了，养鱼塘多了，深圳的农业开始往规模化、产业化、集约化、商品化“四化”发展，农村出现大批万元户、10万元户，这就使原本想偷渡香港的人都放弃了念头，原来偷渡出去的也有被吸引回来的，困扰了广东近30年的偷渡“老大难”问题在1980年末顺利得到解决。

深圳农业的快速发展，为深圳工业化和城镇化积累了一大批原始资金。社会稳定和治安良好的环境，增强了对外资的吸引力。农民从自身迅速富裕的体验中认识到特区发展与自身命运的必然联系，农民为特区建设提供了大量廉价集体用地，为特区建设做出了重大贡献，成为改革开放的重要动力。

在一系列的农业改革实践中，方苞不仅帮助农民快速解决了温饱问题，走上了致富之路，还解决了农业现代化的问题，加速了城乡融合，进而成功推动深圳快速实现城市化。方苞为特区后期建设积累了

丰富而可贵的经验，为广东改革开放“先行一步”建立了不可磨灭的功勋。

参考文献

［1］《习仲勋与群众路线》编写组.习仲勋与群众路线（上）［M］.北京：中共中央党校出版社，2015.

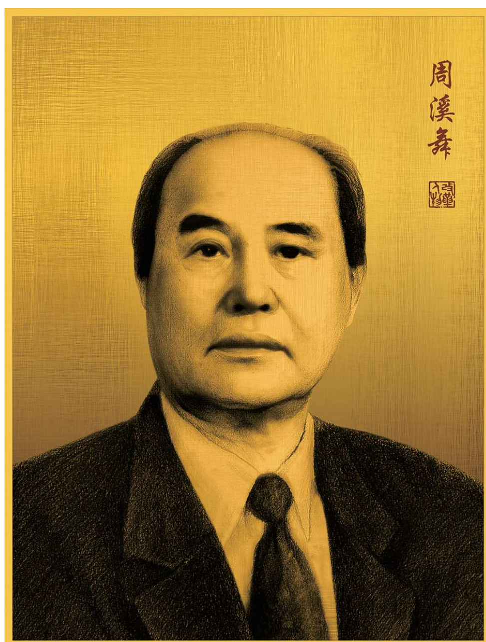
［2］陈俊凤.广东改革开放决策者访谈录［M］.广州：广东人民出版社，2008.

［3］郑向鹏，王敏.总结和传播特区经验有重要现实意义——访原省人大常委会副主任方苞［N］.深圳特区报，2010-04-23（A08）.

［4］费士廷，周建明.“改革开放不是凭空想出来的”——访原中共广东省委常委兼秘书长方苞［N］.解放军报，2011-05-23.

［5］陈宏，李灏，方苞.深圳原住民家谱［M］.深圳：深圳报业集团出版社，2011.

周溪舞：特区初创期改革的核心领导成员



周溪舞（1930—2009）

1981—1990年先后任深圳市副市长、市委副书记兼常务副市长。

周溪舞是深圳首位经济体制改革领导小组组长，他根据“急需先改”的原则，按照与国际市场接轨的要求，大胆推动物资供应、产品价格、财政金融、外贸体制、基本建设、土地管理、劳动工资、人事制度等领域的改革，为深圳的发展注入了勃勃生机。

2009年11月周溪舞逝世后，组织在高度评价周溪舞对深圳特区建设工作的贡献时有这样一段话："1981年8月，周溪舞同志奉调参加深圳经济特区的筹建工作，始任市委常委兼副市长，是早期深圳经济特区市委市政府领导班子核心成员。1985年后任市委副书记兼常务副市长，负责市政府的日常工作，亲自参与领导了特区早期建设工作。他在兼任体制改革领导小组组长期间，大胆推进深圳经济体制改革的实践，迎难而上，推动了物资供应、产品价格、财政金融、外贸体制、基本建设、土地管理、劳动工资、人事制度等领域的改革，不仅为深圳的发展注入了勃勃生机和活力，也为创造全国著名的'深圳经验'做出了积极贡献。"

刚到深圳头几年，周溪舞分管过工业、交通、外经、金融、商业、外贸等工作。在深圳市委市政府领导下，通过大胆改革、敢闯敢试，努力解决了特区当时许多事关经济发展、人民生活大局的紧迫问题，也为全国改革开放提供了经验。

指挥打赢经济发展主攻战役，为全国改革开放提供经验

深圳特区建立不久，深圳市委市政府逐步认识并确定了以工业为主发展外向型经济的战略思想，并于1983年设立市工业发展委员会，由周溪舞兼任主任。因此，周溪舞又成为深圳特区经济发展主攻战役的总指挥。针对当时深圳投资环境落后、工业基础薄弱的问题，周溪舞强调要将努力改善投资环境、加强与内地工业力量联合，作为深圳特区创办初期发展外向型工业的两项重要基础性工作。1984年5月—1985年4月，周溪舞先后主持召开了三次全市工业工作会议。他就深圳工业的改革和发展、引进先进技术和发挥窗口作用、工业由内向型转向外向型等工作进行部署。

从1985年开始，深圳工业在各行业发展中明显占据主要地位。当年工业增加值在各行业排名中升到第一位，占全市生产总值的26.2%。1985年的工业总产值中，出口产品产值已达30%以上，1986年达50%以上。深圳经济以工业为主的地位开始确立，并为以后深圳经济的迅速发展特别是工业经济的强势崛起打下了坚实基础。

招商引资工作是特区初创时期的开拓性、关键性工作。周溪舞刚到深圳就分管招商引资，在近10年时间里，他大胆改革，敢闯敢试，参与领导制定深圳特区一系列招商引资政策，亲自审定并签批外资项目数千个。1984年6月，在国家召开的经济开发研讨会上，周溪舞介绍了深圳努力改善投资环境，着力抓好"外引内联"，充分发挥特区"四个窗口"作用的做法，深圳改革开放经验引起全国关注。

率先进行流通体制改革，勇闯物价改革关取得成功

20世纪80年代初，我国仍实行计划经济，各省市商品基本上按照常住人口数量、消费水平、消费习惯由国家实行计划分配，商品经常短缺。深圳建立特区后，人口急剧增长，头一两年全市人口从30万增加到五六十万，商品供应立即成为市民生活、社会稳定的大问题。如何突破商品计划、购销渠道和价格限制？当时分管财贸工作的周溪舞，率领有关部门充分运用国家给特区的特殊政策，敢闯敢试，多方筹措，冲破商业领域中计划经济的限制。例如，利用特区留成外汇到广交会采购出口商品；通过和有关省市联合创办公司，组织内地货源到深圳；批准一些深圳外资企业的产品部分在特区内销售（当时规定某些企业的产品都要外销出口）；利用国内市场与国际市场（主要是香港市场）的价格差，进口紧缺商品。后来，深圳市场商品供应的情况逐渐好起来。

中共广东省委在经济特区设立15周年时拍了名为“中国特区”的长篇纪录片，片中采访周溪舞介绍深圳当时解决商品短缺的情况时有一段旁白：“当时的特区人可能没有意识到，此举动实际上已经打破了自20世纪50年代以来一直实行的三级采购、统购统销的流通体制。这一突破势必引起市场领域中的连锁反应……深圳的商品丰富了，但市场的价格再也无法用行政命令来协调统一了。就是在这种情况下，深圳特区开始提出按照市场经济规律办事，改革商业、物资体制和物价管理，这个日子比1988年全国范围的价格闯关整整提前了5年。”

大胆改革，领导特区重大项目的建设

改革开放初期，深圳缺少资金、技术和管理经验，许多重大项目都与外商（港商）合资、合作，其中不少项目在建设内容、建设规模、合作对象、合作方式方面都是史无前例的。当时，周溪舞具体领导了深大电话、深圳机场、盐田港、沙角B电厂和皇岗口岸等项目的建设。这些事关特区长远发展的重大项目，至今仍镌刻着特区创业者改革的深深印记。

1982年初，深圳市开始解决“电话不灵”严重影响特区投资环境的问题，拟由深圳市邮电局与香港“英国大东电报局公共有限公司”合资经营深大电话有限公司。但1983年周溪舞率队到北京汇报方案时却触碰“红线”——当时国家邮电部有关领导认为，邮电部门是国家主权的象征，电信更是机要部门，为了保密不能与外国公司合资经营。此后深圳通过不断的方案优化和技术论证，项目最终获批。从1984年上半年开始，深圳在全市范围内逐步实现了市话、国内长途、国际长途自动化电话服务。

1982年初，梁湘要求周溪舞负责深圳机场建设，为此周溪舞多次到北京汇报。为了确定深圳机场的具体位置，前后反复对比了十多个场址，周溪舞还为此陪同李鹏总理乘坐直升机从空中视察分析。为了

处理好海边地表淤泥等技术问题，周溪舞专门听取汇报并亲自把关。通过一系列的研究、论证和审批，深圳机场于1988年12月举行奠基典礼，1991年12月深圳机场通航。

1982年底，梁湘将开发建设盐田港的任务交给周溪舞。有关盐田港的起步，筹集建设资金是一项十分重要的工作。1984年1月，深圳市向省政府和国家计委、交通部上报盐田港一期工程项目建议书。从1985年底到1987年初，日本国际协力事业团对项目贷款进行了14个月的详细考察和评估。1987年8月，周溪舞主持召开市长办公会议，同意市交通办公室提出的《关于加速我市盐田港区开发有关问题的请示》。周溪舞强调要贯彻“全面规划、分期建设、由小到大、逐步发展”的建港方针。国家计委于1988年5月复函广东省和深圳市，同意建设深圳大鹏湾盐田港一期工程，投资3.3亿元，争取利用日本海外协力基金贷款5000万美元。1988年6月，负责工程建设的交通部四航局第一工程公司在盐田港区打下第一根桩。1989年3月，港区第一个泊位建成。

1983年，梁湘要求周溪舞抓紧解决深圳电力严重不足的问题。由深圳经济特区开发公司与香港合和电力（中国）有限公司合作的沙角B电厂，是中国大陆第一个与外商合作采用BOT（建设－经营－转让）模式建设的项目，多项改革突破了当时封闭的思想观念和落后体制的束缚，在利用外资、引进先进技术和先进管理经验方面树立了典范。1987年4月，沙角B电厂发电机组并网发电。时任副总理邹家华参观这个项目后批示：“能否把沙角B电厂作为模式目标来考虑，学习其优点与先进方面。”他要求随着我国社会主义建设事业蓬勃发展，电力工业必须有一个超常规发展，吸引更多外商投资能源是一个重要途径。根据国家电力部关于总结沙角B电厂BOT模式经验的要求，深圳市能源总公司在1994年8月写的报告中讲道，“原计划以36个月建成B电厂，实际上只用了22个月就使第一台机组并网发电，且仅隔3个月第二台机组又相继投入运行，速度之快创了世界纪录……B电厂投入运营以来，以其卓越管理、良好业绩，引起国内外关注，根据国际银团

评价，1992年B电厂的各项生产指标，已经成为世界上运行得最好的发电厂之一”。

皇岗口岸项目建设于1986年5月开工后，出现了罗湖联检大楼遗留、口岸布局方案中深圳方与合作方（香港合和中国发展高速公路有限公司）意见不同等问题。广东省政府为了协调各方面关系，及时统一思想，加快皇岗口岸建设，在征得深圳市政府同意后，于1988年4月发文任命周溪舞为“皇岗口岸建设联合工作小组组长”。1991年8月皇岗口岸全面建成并开通使用。

急需先改，推动全面改革、配套改革、深化改革

在特区初创时期的拓荒岁月中，周溪舞是带领队伍冲锋陷阵的闯将，作为深圳市经济体制改革领导小组组长，他是特区改革工作的核心领导成员，是改革工作的优秀组织者和推动者。2007年，深圳经济特区研究会历史课题研究组的同志曾邀请周溪舞讲述特区初期经济体制改革的情况。周溪舞说：“深圳经济体制改革是从哪里开始的呢？根据我的回忆，可以用‘急需先改’这句话来形容它。就是从引进外资最需要的地方开始，然后按照与国际市场接轨的要求，形成从局部改革到全面改革，从单项改革到配套改革，从初步改革到深化改革这样一个发展过程。”

周溪舞回忆说：“为什么急需先改？举例说，外资进来了，首先碰到的是怎么招工人，怎么发工资。因此就从劳动工资制度改革开始……改革了劳动、工资、土地使用制度，很快就碰到了其他问题，比如工业发展、人口急剧增长，为了解决商品短缺，就需要进行流通体制和价格体制的改革。就这样，经济改革的面越来越宽。到1987年的时候，在全市经济体制改革经验交流会上，我们概括为在12个方面进行了改革，这就是：在计划体制、企业体制、价格体制、流通体制、财政体制、信贷体制、外贸外经管理制度、外汇管理体制、劳动

人事制度、工资制度、基建管理制度以及政府管理机构12个方面进行了改革。”

1987年8月召开的全市经济体制改革经验交流会上，周溪舞在总结深圳已经进行的12个方面的改革后，进一步提出要“深化改革，探索特区经济体制模式”，明确“近期内，要从以下两个方面抓紧抓好各项改革工作。第一，以深化企业改革、增强企业活力为中心环节，搞好金融、财政、税务、物价、劳动、工资6项配套改革。要抓住重点，对已进行的改革项目逐步深化和配套……第二，要抓紧出台新的改革项目，进行新的改革探索。包括国营企业体制改革、土地管理制度改革、住房制度改革、社会劳动保障制度改革”。

1987年底，国务院的一份《简报》中提到：“深圳特区经济体制改革随着特区建设发展逐步深入。5年多以来，进行了12个方面的改革，取得了明显成效……整个改革是积极的和富有成效的。”深圳改革经验获得国家肯定并向全国推广。

无私无畏，勇于承担改革发展的风险和责任

特区初创时期的经济体制改革，是在我国实行了30年的计划经济体制大背景下展开的。当时我国计划经济体制封闭、僵化，人们思想观念普遍保守，许多人担心搞改革会改掉社会主义制度，搞开放会引进资本主义制度。当年改革要突破计划经济的条条框框和人们思想观念的长期束缚，阻力和难度是相当大的。因此，邓小平寄望特区在改革开放中“杀出一条血路来”。

要改革就会有风险。这不但体现在改革事业上，也体现在改革者个人身上。为了解决特区初创时期的商品短缺问题，当年深圳在流通体制改革中逐步放开了市场物价，一度造成物价上升较快的问题，引起上级物价管理部门不安，准备处分一些干部。当时由于深圳分管财

贸工作的副秘书长提高荔枝价格，省里准备处分他。周溪舞知道此事后跟省里说："这是我同意的，要处分就处分我吧！"结果谁也没受到处分。

周溪舞在领导深大电话项目建设工作中还有一段插曲：1983年，周溪舞带队到北京汇报深圳市邮电局和英国大东电报局合资经营电话公司的项目时，过程并不顺利，邮电部起初并不同意深圳的方案，一位老部长甚至激动地对随行的深圳市邮电局局长说："我们把帝国主义才赶走了多久，你们又把他们请回来，你就不怕被开除党籍吗？你这个邮电局长还想不想当？"

在沙角B电厂的建设过程中，有人认为这个几十亿的大项目，周溪舞能不从中捞一点儿油水吗？1986年6月，深圳市纪委书记和省纪委两个人根据群众来信，找周溪舞谈话，让他说清楚三个问题。在详细了解有关情况后，省、市纪委的同志临走时紧紧握着周溪舞的手说："周副市长啊，在发电厂的问题上，你不但没有错误，还有功劳！"30年后，周溪舞回忆起这件事时感慨地说："在共产党的干部中，经常会讲这样一句话'要相信群众、相信党'，这一次我更加体会到了这句话的真谛！"

党组织对周溪舞一生的评价是这样的："他总是忠心为党、热心为民，甘为公仆、勤政廉洁……他以高尚风范赢得了党的信任和人民群众的尊敬，为我们树立了学习的典范，值得我们永远地怀念！"

参考文献

周溪舞。亲历深圳工业经济的崛起［M］.深圳：海天出版社，2006.

李广镇：为特区改革做出重要贡献的本地杰出领导人



李广镇（1935—2017）

1981—1995年先后任宝安县县长、县委书记，深圳市副市长；1996—2000年任深圳市第二届人大常委会主任。

李广镇被称为“老宝安”，他领导组建全国最早的股份公司，筹划发行全国第一只股票，推动了深圳股份合作经济的建立和发展；大胆推动实现了“企业办市场、市场企业化”的“布吉模式”，开创了全国先河。他参与推动了深圳经济特区的经济快速发展，为深圳城市建设做出了重要贡献。

在深圳市各届领导当中，李广镇可以说是在深圳工作生活时间最长的一位。1950年8月，深圳刚刚获得解放还不到一年，14岁的李广镇就从广州辗转香港来到深圳“找事做”，从此就再也没有离开。从一名私营企业店员一步步成长为深圳市副市长、深圳市人大常委会主任，他的重要人生际遇都与深圳这座城市的发展紧紧联系在了一起。

李广镇是在深圳成长起来的优秀党员领导干部。在宝安县工作期间，他带领群众发展生产，保证了经济的发展和社会的稳定。深圳经济特区建立之后，他在担任宝安县长、县委书记期间，学习香港先进的种养技术和管理经验，大力引进“三来一补”企业，推动宝安县股份合作经济的发展，使深宝安（现更名为“中国宝安”）成为全国第一家上市的股份制企业，为深圳的农村城市化奠定了坚实的基础。从1984年3月起，他担任深圳市副市长11年多，以改革勇气推进“菜篮子工程”建设，建立起全国第一所农产品批发市场，有效满足了深圳居民对农产品特别是鲜活产品的需求。1995年，李广镇到深圳市人大工作后，为推进深圳法治城市建设、保障和促进改革开放与现代化建设的顺利进行，以及使深圳依法治市走在全省前列做出了重要贡献。李广镇亲历、见证了深圳从一个默默无闻的小渔村一跃而起成为现代化大都市的过程，并在不同阶段参与了深圳的发展决策。

试办股份制企业，发行新中国第一只股票

1979年3月，深圳市成立，撤销了宝安县。李广镇调到松岗区担任区委书记。那时候的松岗区是包括松岗、沙井、福永、公明、光明，和现在的宝安区差不多。两年后，1981年中央27号文件决定，恢复宝安县建制，李广镇任宝安县委副书记、县长。新县城选址在西乡，当时全都是荒地、山地，连块瓦都没有。全县一年的财政收入只有2 000万元左右，县城建设、基础设施、发展经济、行政事业开支都要钱，

作为县长的李广镇心里特别着急，开始思考如何吸引外资，如何利用群众手上的钱来集资办企业，多管齐下，扩大财源，加快经济发展。

1982年冬，李广镇在县委常委会上提出成立宝安县联合投资公司。成立公司没人反对，但要集资却有很多人半信半疑。要动员大家集资，必须先有信誉、有承诺，让投资者有信心。于是李广镇决定让财政拿出200万元，作为主要股东参股。财政局局长表示反对，说拿不出这么多钱。李广镇说："拿不出来也得拿！"财政局长说："你这样做不是在强迫命令吗？"李广镇说："强迫命令我都要做一次！"

建立股份公司后，李广镇又领导制定了公司章程，强调"入股自愿，退股自由，分红派息，年终结算"。规定每股股金10元人民币，还专门请专家设计了股票样本，到广州去印制。接着还设计、发放了股金证，作为持股凭证，也作为年终分红的凭证。李广镇提出让党员干部带头集资，县领导每人认购1 000元。1983年7月8日，新中国发行的第一只股票就这样在宝安县诞生了。1983年7月25日，宝安县联合投资公司在《深圳特区报》上刊登招股启事："欢迎省内外国营集体单位、农村社队和个人（包括华侨、港澳同胞）投资入股，每股10元人民币。实行入股自愿，退股自由，保本付息，盈利分红。"

联合投资公司向社会公开发行股票的消息传开后，全国20多个省市均有人入股，一些华侨、港澳同胞也做了股东。联合投资公司最终募集450多万元资本，并由此起家。

宝安县联合投资公司随后一路在制度创新上开疆拓土，它不仅是新中国成立以来组建的第一家股份制企业，发行了新中国成立以来的第一只股票，还先后发行了第一只可转换债券、第一张中长期认股权证，而且首次通过证券二级市场收购上市公司，开办新中国第一个财务顾问公司等。1991年，宝安县联合投资公司更名为宝安企业（集团）股份有限公司，同年6月25日，宝安股票公开在深交所挂牌上市，总股本2.64亿元，是当时全国最大的上市公司。

集资成立宝安联合投资公司和发行新中国第一只股票，对深圳股份合作经济的建立和发展、加速引进外资、推进城乡协调发展、改变农村政社合一的体制起到了巨大的推动作用。从1983年开始，深圳的股份合作公司就如雨后春笋般建立起来了。

组建全国最大的农批市场，打造不用土地的“菜篮子”工程

1984年3月起，李广镇担任深圳市副市长，分管的工作包括农业、商业、外贸、旅游、工商、民政、计划生育等。

当时，深圳经济特区正经历着跨越式快速发展，人口大幅增长，居民的消费水平不断提高，同时，大规模的土地开发使耕地日趋减少。如何解决市场供应，保障深圳居民对农产品特别是鲜活产品的需求，成了摆在李广镇面前一个很重要的问题。而此时中央和省里也都重视菜篮子工程，强调市长负责制。

针对深圳市地少人多的实际情况，李广镇提出来要搞一个不用耕地的大“菜篮子”——农产品批发市场。通过建立这样一个市场，吸引全国各地的农产品都到深圳来销售，农产品品种数量不断增多，市民的餐桌不断丰富。李广镇亲自参与研究规划，动员市属经营农产品的主要企业组建布吉农产品批发市场。过去的体制是政府办市场，现在组建的这个农产品批发市场是企业办市场，由于当时计划经济和政府管市场的思想仍然根深蒂固，并且触及一些部门利益，所以这种做法遭到很多部门的反对。他们提出“市场应该由工商来直接管理，来收租”。李广镇顶住重重压力，坚持政府不会拿钱办市场，企业拿钱建市场就应由企业来管理、企业来收租，工商部门只是依法监督。但这些部门的同志仍然纠缠这个问题，四处告状，后来在市里的一次会议上

又有人借题发挥，李广镇就有点儿火了，说“只要我当一天副市长，你们就不要希望改变”。

1988年8月，经市政府批准，深圳市布吉农产品批发市场有限公司成立。1989年2月开工建设，同年10月批发市场正式开业。“企业办市场、市场企业化”的“布吉模式”开创了全国先河。此后短短几年时间，布吉农产品批发市场成了全国交易量最大的农产品批发市场，不但解决了深圳与周边地区的农产品供应问题，还成为转口香港地区、新加坡等地的集散地，成为内地农产品出口基地，受到了全国商业界的关注。

1993年5月，布吉农产品批发市场有限公司完成股份制改造，并更名为“深圳市农产品股份有限公司”。1997年1月，公司股票在深圳证券交易所挂牌交易，成为国内农产品流通领域的第一家上市公司。这个股份公司不断发展壮大，到目前为止，在深圳、北京、上海、天津、成都、西安、长沙、武汉等35个大中城市经营管理了50家综合批发市场和网上交易市场，形成国内最具规模的基于供应链管理的新型农产品流通生态圈，公司旗下批发市场农副产品年度总交易量超过3 000万吨，年度总交易额超过1 800亿元。现在，深圳农产品的质量、价格已成为国内的标杆。

提出依法治市“九个法定化”，为法治深圳打下重要基础

1995年5月，李广镇从深圳市副市长的岗位上转到深圳市人大常委会工作，1996年被选为深圳市人大常委会主任。人大的工作重心是立法和监督。李广镇认为，经过国家和地方人大以及各级政府多年的立法，深圳市的突出问题不再是无法可依，而是有法不依、执法不严、违法不究。1996年，李广镇在一次市人大常委会上提出：要将立法和

执法监督摆在同等重要的位置。加大执法监督力度，加大对“一府两院”的执法监督，促进他们更好地依法行政，公正司法。

随着经济的跨越式发展，深圳市的行政机构也变得越来越庞大，但行政效率和公共服务水平存在明显的滞后。例如政府信息公开不足，政府部门审批环节多，行政处罚权分散，行政执法队伍膨胀，滥施处罚，以及有利争着罚、无利都不罚等不良现象。为了更好地规范政府行政行为，加快建设法治政府。1999年1月，在深圳市委扩大会议上，李广镇代表市人大常委会提出要逐步实施“九个法定化”。这“九个法定化”分别是：机构编制法定化、行政程序法定化、行政审批法定化、行政收费法定化、行政处罚法定化、政府招标采购法定化、政府投资项目法定化、行政执法责任法定化、政府内部管理法定化。会议采纳了李广镇的提议，并将这“九个法定化”作为重点写进了《中共深圳市委关于加强依法治市工作，加快建设社会主义法治城市的决定》，成为深圳加强依法治市的“宣言书”。

依法治市的“九个法定化”全面涵盖了政府的行政行为，是建设法治政府的重要内容。它的出台，有力地推进了深圳的依法治市工作，掀开了法治历史的新一页，也为全国的依法行政工作提供了有益的借鉴。

李广镇在主持深圳市人大工作期间，还推动审议通过了《深圳市规划条例》《深圳市政府采购条例》《深圳市政府投资项目管理条例》等一系列法律法规，其中有1/3是在全国没有先例的情况下先行先试的，为推进深圳法治城市建设、保障和促进改革开放与现代化建设的顺利进行，以及使深圳的依法治市走在全省前列做出了重要贡献。也为全国地方立法积累了经验，提供了借鉴。

李广镇对深圳的贡献得到了官方和民间的高度评价：“他是在深圳成长起来的优秀党员领导干部，是深圳经济特区的‘拓荒牛’，是特区繁荣发展的建设者和见证者，为深圳的崛起做出了重要贡献。他的一生，是奋斗不止的一生、无私奉献的一生。”

参考文献

［1］洪远.特区人物志（深圳卷Ⅱ）［M］.广州：广东人民出版社，2010.

［2］李广镇.65年时光中见证深圳翻天覆地变化［N］.深圳晚报，2015-09-25（A24）.

［3］李广镇.改革就是要创新，要做前人没有做过的事情［EB/OL］.深圳新闻网，2009-02-09.

［4］夏和顺.开拓创新是深圳精神的根本——访原深圳市人大常委会主任李广镇［N］.深圳商报，2010-08-09（A02）.

李定：特区财贸体制改革的趟路人



李定

1981—1994年先后任深圳市财贸办主任、市政府秘书长。

李定担任深圳市财贸办主任期间，在全国最早推动蔬菜价格改革，建立农副产品市场，率先在沙头角掀起公司经营模式改革。他敢于打破陈规，在商品市场的建立、供给关系的改革等方面迈出了艰难的第一步，为深圳的价格改革做出了重要贡献。

突破政策限制，打开深港通道

1979年，作为改革开放前沿阵地的深圳与一河之隔的香港之间的商贸活动开始不断增加，但按照当时港英政府的要求，内地人士前往香港必须持有港英政府事先签发的护照。虽然此时已经存在来往港澳的通行证制度，但该制度只针对在香港有亲属的内地居民。因此，当时香港同胞拿着回乡证就可以直接来深圳，但内地居民想要前往香港却必须先办护照，再申请签证。这无疑对两地之间的商贸活动造成了诸多不便。特别是深圳的公职人员因公赴港也需要拿护照得到官方签证才可以，不仅程序多，也极其不方便。鉴于此，李定在1979年接待来深访问的时任港英政府政治顾问助理欧义恩时就提出了建议，希望香港方面能够允许深圳公职人员持往来港澳通行证赴港，这样不仅有利于加强深港双方的交往，对于推动改革开放进程也会有极大的助益。欧义恩回港了解情况后不久便同意李定的建议：深圳公务员可持港澳通行证直接赴港。

很快，李定率海关、边检、卫检等单位的12名领导干部首次持往来港澳通行证赴港交流，开了因公持往来港澳通行证赴港的先河。不久，深圳市外办主任组织第二批公职人员以此方式再次赴港考察。自那之后，深港往来更加便捷密切，对于深圳学习香港经验起到了重要作用。但问题也随之而来，按照当时的规定，外事无小事，对外谈判的权力只有外交部才有。当外交部发现李定的此种“行径”后，有官员提出对李定要予以撤职处分，最终念在是其“初犯”才免于处分。

不过没过多久，李定不但没有因为上一次的有惊无险而有所“收敛”，反而再一次引起外贸部的关注。1981年，深圳升格为副省级城市，经济特区正式成立。当时中国的外贸体制是由国家统一计划、统一管理，外汇创收也全部上缴国家。此时已担任市政府副秘书长兼财贸办主任的李定觉得，深圳有这么好的条件，没赚到钱很可惜。因此，李定向时任市委书记梁湘提议：深圳是否可以成立一家进出口服务公司以赚取外汇。这一想法随即得到了领导的同意。李定立即开会研究，认为特区应当有自己的外贸自主权，并任命当时财贸办副主任叶振中担任这家进出口公司的总经理。虽然公司成立之初的硬件条件

极为艰苦，但仅仅用了一年时间，该公司就给财政上缴了3 000万港元。有了这样的成功范例，李定相继又批准成立了蔬菜公司、粮油公司、水产公司等，全部放开搞外贸，为建设深圳经济特区提供了一定的外汇基础。当时深圳出口产品到香港后，要卖给香港批发公司，再卖给零售商。尝到了进出口外贸制度改革甜头的李定再次提出大胆建议：深圳要在香港成立一家自己的批发公司，随即批准建立了伟业、兴业两家最初由内地在香港注册的批发公司。虽然两家进出口公司的效益很好，但原有的制度限制也再次出现。按照当时规定，没有外贸部特批是不能在香港设立公司的。1982年，李定遭遇了比上一次更为严峻的困难，外贸部派专员来调查李定有无贪污，要将其撤职。李定回忆，当时其辩称此举是按特区特事特办的规定，深圳有权批准成立这样的公司，国家外贸部要撤他也不好撤，就查他有无贪污受贿。有传言说外商送给李定一辆小汽车，但查了两个月后谣言不攻自破，李定的大胆创新改革最终得到了表扬与肯定。

初试价格杠杆，繁荣商品市场

1983年，随着深圳的蓬勃发展，特区人口从原来的2万多人突增到30多万，市场上的蔬菜供应空前紧张，吃菜难成为民生焦点问题。时任深圳市委书记的梁湘敏锐地察觉到这一问题的严重性，如果任问题扩大将会对深圳经济特区的进一步发展造成严重的阻碍。因此他指示李定一定要妥善解决好蔬菜供应问题。在与梁湘书记商议后，李定前往汕头求助于汕头市委书记，招派了5 000名村民来深圳种菜，但事与愿违，不到两三个月，招收的菜农几乎全部都跑掉了。李定对这种情况进行了深入的调查分析，发现当时全国蔬菜价格由国家统一规定，1斤青菜是5分钱，而按照深圳实际情况，种菜成本一斤就高达三四角钱。菜农收入太少，自然不愿意继续种菜而纷纷转向其他行业。梁湘得知情况后再次要求李定前往湛江、广州等地招收当地农民来深圳种

菜，但情况仍然没有改善，菜农们再次纷纷离开。当时市政府为了贴补菜价，特别补贴一栋楼的租金专款专用，但仍然无法长期支持巨大的亏损。

面对这种困境，深圳市委开会讨论了四五次都没有得到很好的解决方案。李定提出，要提高菜价从而让菜农可以赢利。但在当时的环境中提高菜价牵涉的问题太多、太广，无疑会受到各方面的抵制。无奈吃菜难的问题越发严重，最后时任市委秘书长邹尔康决定试试李定的方法。于是，李定大胆放开了菜价，按市场定价。他从湛江再次招收菜农来深圳种菜，并按当时菜价的四成收购。这个办法一经实施便引发了不小的轰动，每天早上一开始菜价从最初的8分钱涨到8角，眼看着就飙升到了1.2元。很快蔬菜公司自身便难以维持这种巨额的补贴，之后甚至财政补贴都难以维系。菜是有的吃了，但太贵，社会各方怨声载道，市政府决定再坚持两周后讨论撤销李定的方案，还要当场宣布如果再解决不了吃菜问题就撤销李定财贸办主任的职务。这时的李定无疑是顶着巨大的压力在坚持执行。值得庆幸的是，因为菜价的提高，东莞、惠州等周边的菜农都纷纷赶来深圳卖菜，菜价很快就回落了，没过多久菜价便从1.2元降到8角、又降到6角，最后降到4角左右，此后市价就平稳了。

市场在苏醒，李定越来越意识到须由市场决定价格，而不是行政命令。在由他主导的一系列改革创新实践当中，真正惊动上级的物价改革以1982年的荔枝出口最为著名。当时，深圳外贸公司连续几年收购不到荔枝出口，因为荔枝收购价格按国家物价政策制定为每斤8分钱，而深圳农贸市场每斤收购价为3角钱，到香港则可以卖到每斤1元多。在这种情况下，任凭市政府“软磨硬泡”，果农就是不把荔枝卖给外贸公司。当时荔枝是出口换汇的重要商品，收购荔枝是国家计划。眼看完不成收购计划，李定就打起了价格的主意，向当时分管财贸的领导周溪舞提出亲自到南山收购荔枝，但价格由他来定。得到许可后李定随即带领财贸办和市果菜公司的一行人来到南山收购荔枝，打破物价政策，不再统一定价，而是按质论价。结果，不仅深圳果农把荔

枝卖过来，东莞、惠州、从化等地的果农也闻讯而至。深圳一下子就收了500吨荔枝，是历年来最多的一次，当年荔枝出口赚了十几万元外汇。

这些事件放在今天来看或许显得理所当然，但在当时的社会历史背景下，却是冒着常人所不能承受的巨大压力和风险进行的。李定不止一次被省有关部门指责违反国家物价政策，用他自己的话说，“当时事态很严重，省里发文、登报，批评我擅自提高收购价格，明确指出要制止这种行为，我当时压力真的很大”。但时任副市长的周溪舞为李定提供了强有力的支持，并在调查时主动把责任揽了下来。有了市领导的支持，李定更加坚定了用市场价格收购荔枝。果不其然，到了第二年省里就默认了深圳的做法；到了第三年，省里就号召全省学习深圳经验。

探索企业改革，营造竞争环境

1982年，李定率领财贸办人员到沙头角做调研，发现同一条街上香港与深圳两方商店的生意场面完全不同。新界的香港公司生意很好，所有商品不仅开放陈列，顾客也可以直接挑选购买，加之营业时间也久，所以一派红火。相比之下，深圳沙头角综合公司就显得十分冷清，不仅商品品类少，还摆在柜台里收着，上午10点工作人员吃过饭后才会开门，下午4点左右便早早打烊。

基于调查分析，李定发现沙头角商店按照现有的经营方式，一年只能上缴财政80多万元；如果按照香港的经营方式，沙头角公司一年可以上缴600万元。不久，李定宣布，谁能实现一年上缴600万元的目标，就让谁做总经理，工资从原来83元涨到250元，普通员工工资则从20多元涨到200多元。但是有一条：不走私、不逃税。虽然李定的承诺相当有分量，但时隔一个礼拜后才有一个叫何能胜的副经理愿意一试，表示将在服务时长和商品品类等领域改革来增收。三天后李定宣

布何能胜担任综合公司总经理，原来的总经理则被任命为公司党支部书记。

如果想要在一年内实现上缴600万元的目标，就意味着平均一个月至少要完成50万元的利润额，这在当时许多人看来都有点儿天方夜谭的意味。但何能胜担任综合公司总经理后仅仅一个月的时间，综合公司就赚了70万元，上缴利润以后还剩20万元。公司上下备受鼓舞，就这样，综合公司第一年就创造了奇迹——利润近千万元，上缴市财政600多万元后，用剩下的几百万元余额在沙头角建了一座商业大楼。李定对经营方式的改革调整取得了“想都不敢想”的成功，引起了整个深圳市的轰动。当然，事情也并非一帆风顺，比如当时梁湘书记就提出：改革是非常好的，但一个公司总经理的工资超过了省委、市委书记的工资，这不合适。李定说明了其中的利害关系，指出增发公司员工十几万的工资，换来的却是深圳市几百万元的财政收益，最终得到了领导的认同。就这样，沙头角的成功经验吸引了全国各地的人前来学习，此后李定又把这一经验推广到蔬菜、粮油、水产食品公司。

李定主导的另外一件极具影响力的事件是对竹园宾馆的改革。1980年元旦，李定见到热心回内地投资的香港企业家刘天就。与李定热烈洽谈后，刘天就决定与深圳政府合作投资建设特区第一家中外合作酒店——竹园宾馆。刚开始竹园宾馆生意红火，但好景不长，经营每况愈下。原来双方理念产生了冲突：按港方要求，服务员上班必须涂口红、画眉毛、面带微笑，洗手间含香，床单每日一换；而国内酒店十天才换一次床单，服务员随便旷工，但照领工资。一名深圳派驻宾馆管理者认为港方的要求是资本主义作风。

面对这种理念上的冲突，刘天就找到梁湘说出撤资想法。梁湘不解，要李定等组成工作组进驻，去挽救竹园宾馆的危局。李定赶到后，发现一把拖把扔在走廊上，一名外商差点儿被绊倒，李定问港方总经理，在香港服务员不听话怎么办，他们说“炒鱿鱼”。李定觉得这能接受，就告诉工作组，找出最不听话的12个人，先开除。让李定等

人意外的是，12人名单一出，引起全国轰动，大家纷纷议论说深圳要搞资本主义了。虽然“炒鱿鱼”事件引起了全国性的舆论哗然，但竹园宾馆却面貌大变，服务质量迅速提升。就这样，从竹园宾馆开始，李定算是开启了中国饮食服务业用工制度和工资制度改革的风气之先，率先推动深圳餐饮行业解雇机制和经营行业竞争机制的建立。中央组织部为此派人来总结竹园宾馆的经验。

在改革开放之初的深圳经济特区，李定推动的商品市场的建立、供给关系的改革等均对后来的进一步改革起到了至关重要的作用。在回忆起当时面临的来自社会各界的各种各样的困难与压力时，李定说道：“当时我感觉对发展有益，我就做。碰到问题也不怕。难搞成的，我一定会想办法把它搞成。上级部门要撤我职，撤过好几次没成。”正是这种敢闯敢干的精神、为深圳做实事的理念，再加上特区相对开放的环境，使一批又一批“深圳改革人”实现自身的价值，也造就了深圳的今天。

张文超：开创“炒鱿鱼”先例，建立新型劳动合同制度



张文超

1983—1993年任深圳市劳动局局长。

张文超同志率先在深圳探索劳动工资体制改革，推动建立劳动合同制，并以此为突破口，对企业劳动工资、社会保险等制度进行了一系列改革，为深圳建立适应社会主义市场经济要求的劳动工资制度，以及个人账户与社会统筹账户相结合的社会保障制度做出了重要贡献。

1983年，在深圳特区成立仅两年多时，被誉为“工资专家”的张文超被调任深圳，成为首任劳动局局长，并带头操刀率先在全国进行了劳动用工领域的制度改革。他打破“铁饭碗”，建立有进有退的劳动合同制；将“一职一级”标准工资改为“一职多薪级，小级差”的工资制度，建立了晋级和加薪制度；主导社会保险制度改革，探索建立了新型劳动和社会保障制度。

改革劳动用工，打破“铁饭碗”和“大锅饭”

到任深圳之前，张文超在行业内已经小有名气，他为了给煤矿工人增加工资待遇，曾下煤矿亲身调研，当了3个月挖矿工人。在北京参加工资方面的会议时，国家劳动部也把他当作财会工资专家。

特区成立初期，仍沿用传统计划经济劳动模式管理，企业定编、职工由市劳动局统一调配，企业用工实行固定工制度，执行国家等级工资制，职工劳动保险由企业自保，企业负责职工生老病死等福利待遇。但只进不出的“铁饭碗”劳动制度和“大锅饭”的工资制度，导致引入外资遇到困境。

当时，香港妙丽集团董事长刘天就在深圳成立了深圳第一家港资宾馆——竹园宾馆。由于服务人员态度和水平不好，开业几个月后住客越来越少。刘天就向社保部门领导反映，“劳动工资制度非改不可，再不改我的老本都要蚀光了”。他建议实行合同制，让员工能进能出，称职就留下，否则就走人，用香港话来说就是“炒鱿鱼”。

张文超和省厅领导组成调研组专程蹲点调查，最后调研组和深圳市副市长商议，提议以竹园宾馆作为用工改革试点，率先打破固定工制度，采用劳动合同制，并让企业享有用工自主权和工资分配自主权。

试行“职务工资加浮动工资”的新工资制度后，竹园宾馆浮动工资与各部门的经济效益挂钩，“完成任务者升，不完成者扣”。新制度试行一年后，1982年宾馆的纯利润比1981年翻了一番。宾馆名利双收，开业两年后董事会再次追加投资，续建游乐服务设施，还将合作期从15年延长至20年。

改革招工制度，从外地大规模引来20万人才

1982年7月，在总结试点经验的基础上，深圳市把新招工人实行劳动合同制度范围扩大到国营企业、集体所有制企业、政府机关和事业单位，同时赋予企业用工自主权，取消内招，实行公开招考，择优录用。

张文超即着手调研起草《深圳市实行劳动合同制暂行办法》，由市政府颁布实施，确立了劳动合同制度的改革方向。1984年前后，深圳经济特区建设发展迅速，各企事业和基建单位用工逐渐增多，单靠国家调配招聘职工已经不能满足需要。通过招工改革，从外地大规模招工的闸门被打开，各地劳工像潮水一般涌来，一下子就来了20万人。在特区建设时期，这些人才在各条战线上都发挥了很好的作用。张文超曾说，招工改革在深圳闯过来了。

1986年8月，国家总结了深圳、珠海等经济特区的经验和做法，国务院发布了改革劳动制度四个规定，在国家政策层面上确定了劳动合同制度和相关配套制度。这坚定了深圳特区的改革决心。张文超又带头草拟了相关意见送交市政府。1993年6月1日，深圳市政府发布通知，在全市企业取消干部、工人身份界限，统称企业员工，在平等、自愿、协商一致的基础上签订劳动合同，全面实行劳动合同制。至此，劳动合同制全面覆盖了深圳所有经济成分的企业和全体劳动者，全市企业基本实现劳动用工合同化、员工身份一体化、劳动关系法律化。

改革工资制度，以浮动工资调动工人积极性

20世纪70年代末期，深圳的工资还实行7类工资标准，每月大约57元。在省里的一次会议上，一位省领导现场宣布，对到深圳工作的人每人每月补贴20元，作为“边境补贴”。这事引起轩然大波，成为当时的一桩大新闻。消息传到上级部门，有关部门发文要求予以纠正。

可是当时深圳正在进行大建设、大发展，靠那么点儿工资，怎么吸引人才来深圳？要招人来，必须提高人家的工资水平呀。张文超找到了一位记者，请他将深圳的实际情况写成内参，报送到上级有关领导处。随后，劳动部又派了一位司长来深圳专门调查，最终认可了深圳的做法。

张文超回忆称，那时候要求基本工资不能动，只能从增加补贴着手。增加的这20元补贴，可以算是深圳工资制度改革的雏形了。给了补贴后，许多外商还是认为适应不了形势。在1981年于深圳举行的一次港商座谈会上，港商希望按工厂利润来浮动工人工资，调动工人积极性。张文超等人经请示深圳市有关领导后，大胆决定将企业工资分成“固定工资（保证吃饭问题）+浮动工资（与经营利润挂钩）”的分发结构。

1983年8月，张文超提出了“180元（科员）的标准，一职分4级”的机关和事业单位工资制度方案，有领导担心180元的标准是否高了点儿，但经省委常委会议研究后，该制度方案于同年9月开始在深圳执行。到1985年，这项工资标准又进行了完善，增加了职级，最高490元，高过了国家领导人，最低60元（试用期），从1986年起实行。

深圳的工资改革，把原来“低工资，多补贴”的分配办法改为单一的工资支付，即将原来的标准工资、奖金、水电补贴、边境补贴、副食品补贴、粮差补贴、交通补贴以及煤气、粮油等财政间接补贴等，均统一计算至规定的工资水平内。1985年7月，在借鉴深圳做法的基础上，全国实行结构工资制。

改革社保制度，员工投保退休后领养老金

从1980年起，深圳开始进行社会保险制度改革，开收社保费，实行社保统筹。说起来，这又和香港妙丽集团董事长刘天就有关系。当时张文超与刘天就等港商开调研会，就提出了一个现实的问题：搞合同制不搞终身制用工可以，可是员工的劳动保障怎么办？他们退休后怎么生活？刘天就当时表示，他们可以出钱，但政府应当成立一个部门，来统一核算缴费标准和保管这笔钱。新员工可少收保费，老员工则多收。等到员工退休后，由这个新部门发放养老金。这个建议得到了张文超和在场港商的认同。

可是，应该缴多少钱合适呢？最初，深圳的劳动保险是让员工将工资的20%作为保险金。有些员工起初不同意，说本来工资就不高，再缴这笔保险费不划算，张文超等又一一去做通大家的思想工作。

1982年1月，深圳市劳动局成立了全国首个社会保险机构——合同制职工保险科，开始对外商投资企业实行社会保险基金统筹，向竹园宾馆收取了第一笔劳动保险费，标准为员工工资的25%。

此后，深圳社会保险制度改革又历经了单项改革、综合改革和深化改革等三个阶段。从1987年起，非深圳户籍员工也可在深圳参加养老保险。对此，劳动部专程派来7位专家来深圳考察，他们一致认为这个办法好，不但把企业搞活了，也让工人“后顾无忧”，提高了他们的劳动积极性。

1983年，在保险科的基础上，市劳动局社会劳动保险公司成立。同年，《深圳市实行社会劳动保险暂行规定》颁发，对深圳市所有合同制职工实行退休基金统筹，开始探索建立养老保险制度。1985年和1987年，深圳市又分别在全民所有制单位和集体所有制单位实行退休基金统筹。至此，深圳市养老保险制度由最初只在合同制职工中实行推行到全体企业员工，一个社会化程度较高的新型养老保险制度初步建立。

张文超在任期间创立的深圳社保制度，后来被作为典范在全国进行推广，而他的“调查走在前、商量走在前”等科学突破和探索精神，至今仍有重要的借鉴意义。

参考文献

［1］冯庆，金涌，王奋强，等.改革开放30年：“炒鱿鱼”从深圳传到全国［N］.深圳特区报，2008-10-06.

［2］“工资专家”率先砸破“铁饭碗”［N］.南方日报，2015-09-08.

［3］砸掉“铁饭碗”，打破“大锅饭”［N］.深圳晚报，2010-08-11.

李传芳：创造“深圳速度”的总指挥，“土地拍卖第一槌”的组织者



李传芳

1984—1995年任深圳市副市长。

李传芳在担任中建三局副局长期间，指挥深圳国贸大厦施工，创造了“三天一层楼”的速度，成为“深圳速度”的代名词。在担任深圳市副市长期间，她积极推动土地使用权有偿转让，组织了深圳市土地拍卖，开创了国有土地使用有偿有期转让的先例。她主持住房制度改革等一系列改革，减轻了政府和企业的负担，成功经验被在全国推广。

20世纪80年代初，作为中建三局副局长，李传芳受命主抓深圳国贸大厦工程的施工，创造了“三天一层楼”的速度，被誉为“深圳速度”，其后它成为特区高速发展的代名词。

到深圳市政府工作后，她力主改革，在市委市政府的领导下，作为市房地产改革领导小组组长，她积极推动土地、住房等一系列改革，敲响了深圳市土地拍卖的第一槌，开创了国有土地使用有偿有期转让的先例。后经国家许可，全国人大为此还改写了《宪法》的有关条款。

她率先在深圳市进行住房改革，提出了“提租补贴，一步到准成本”的大胆设想。立足卖旧房，将死房变活钱，滚动扩大建房，并逐步向微利房过渡。这个方案得到了国家主管部门的肯定，并得以推广。

土地改革的深化，促进了房地产市场的开放与发展。住宅区的成片开发，促使物业管理企业应运而生，形成了社会化、专业化、企业化条件下的竞争上岗，业主委员会也相继产生。

在机构设置方面，李传芳亦做了一些尝试：设置了住宅局，不仅管住房，更主要的是研究住房政策，主管住房改革，这成为当时非常重要的一个部门；设置了城市管理办公室（现城管局），在市政、环卫、市容、市貌等综合协调和管理方面，发挥了积极作用，强化了城市的综合管理。

以上改革方案和措施，均被国内其他城市普遍学习和采纳。

“三天一层”建设国贸大厦

深圳国贸大厦占地面积2万平方米，建筑面积10万平方米，楼高160米，在20世纪80年代是“中国第一高楼”。

改革开放的春风给建筑业带来了无限生机和活力，许多企业纷纷南下深圳，可谓强手林立。听到国贸大厦项目招标的消息，已把金城拿到手的中建三局，在两者不可兼得的前提下，发挥敢为人先、勇创第一的精神，冒着不中标的风险，用先进的施工技术等优势，争取到了国贸大厦的施工任务。

所谓先进技术就是滑模，当时在国内尚属首例，他们自己设计、自己创造，一次组装成功。1 500平方米的施工平台，由560个油压千斤顶同步顶升，与传统的翻模施工方法相比，建筑施工速度得到了明显提高，工期也大大缩短。

裙房完成后标准层的滑模就将开始，建筑人员摩拳擦掌，十台搅拌机一字摆开，几十台手推砼小车穿梭奔跑，整个现场热火朝天。但没想到的是，滑模平台一顶升，砼拉裂了，第一次试滑用了47个小时，虽然反复查找原因，但后两次的试滑仍不顺利，此时甲方的责难、同行的冷眼，像乌云压顶，低气压笼罩在整个工地上，真有被扫地出门之虞，但三局人不气馁，不服输，决心背水一战。他们用各种形式总结教训、找原因，从领导、技术人员到工人都在出主意、想办法，从滑模平台到物料运输、砼生产等各个环节中查找原因。大家一致认为，这么大体量的工程过去没干过，虽然集中了现有优势，但落后的机具设备、运输能力远远跟不上滑模提升速度的要求。砼初凝了，可塑性差了，滑模一提升，砼则开裂。症结找到后，中建三局党委非常重视，局长亲自出马，冒着违规犯错的风险，向银行借贷外汇，购置了砼搅拌站、砼输送泵、爬塔等先进的施工机械。

1983年9月18日晚9点进行了第四次试滑。机器轰鸣，人声鼎沸，只见砼搅拌站、砼输送泵将砼不停地倾泻进模板槽里，均匀布料，几十台振动棒不停地上下将砼捣实。第一次滑模提升的时间到了，560支油压千斤顶同步顶升，1 500平方米的施工平台缓缓上升，只见砼表面1厘米、2厘米、10厘米、20厘米露了出来，水泥面像刀刃一样平。此时总指挥李传芳禁不住高喊：“滑模成功了！”霎时，整个工地哭声、

笑声、欢呼声连成一片。以后就越滑越顺，用时也越来越短，时间最短的一次是只用两天半就建好了一层，为稳健起见，决定三天一层楼。“三天一层楼”的“深圳速度”很快传遍了神州大地！

在国贸大厦工程中，中建三局采用了先进技术，工期缩短、质量优良，不仅获得了丰厚的经济效益，更主要是创了牌子、树了声誉，项目还拿到了科技进步奖、鲁班奖。名牌效应让三局客户盈门，高大精尖难的工程指名要三局做，经过几代人的努力，三局一直站在全国同行业之首。

1992年春天，就是在国贸旋转餐厅，88岁的邓小平发表了著名的南方谈话。

尽管国贸大厦深圳第一高楼的位置已被京基、平安等超高楼赶超，但它依旧是深圳的历史地标，是深圳特区全面高速发展的代名词，亦是中国改革开放的重要标志。

“土地使用权”拍卖的组织者

特区成立后，中央明确只给政策不给钱，端着金饭碗讨饭的局面引起了市委市政府的重视，用土地招商引资是唯一可行的途径。政府把土地无偿划拨给重点国有企业，企业用土地找外资合作，合作期25年，甲方51%，乙方49%，一方出地，一方出钱，项目建成投入经营后，盈利先还本后分红。合作期满全部资产归甲方，如竹园、雅园、东湖宾馆等。这种合作方式初见成效，问题是政府仍没有钱，基础设施建设受到严重影响。为了积累更多的资金，政府加快特区开发建设，在土地上想了很多办法，既想为特区的开发建设多筹点钱，又怕地价太高，影响特区的投资环境。如按规划把地块分成几类，地价也相应有高低，组织招标小组做标底，组织部分企业内部投标，高不中，低不中，贴近标底的企业中标等。

经过对新加坡、中国香港等地的考察学习，加上几年的探索实践，深圳市委市政府领导层就把土地推向市场的想法形成了统一意见。1987年3月5日，下文决定成立深圳房地产改革领导小组，李传芳任组长，下设两个办公室，即住房改革办公室和土地改革办公室，分别由董日臣、刘佳胜同志负责。办公室工作人员分别由两个局抽调，他们都是头脑敏锐、有思想、有见地、事业心和责任心强的同志。

办公室开始工作后，首先要求他们对香港的对口部门进行系统的调研和学习，先弄清楚别人是怎么做的，再了解国内的现行实际情况做法，然后结合深圳的特殊性，取之长、避其短，提出一个比较可行的办法。有时为了搞清一个问题，办公室的同志们通宵达旦，并针对初步形成的方案，召开各种形式的论证会听取意见。经过半年多的辛勤工作，终于拿出了一个较为成熟的方案，即《深圳市国有土地使用权有偿有期转让条例》，提交市委常委审议。经市委常委讨论通过后，先后于1987年11月25日和12月1日在内部进行两次试运行。

该方案在制定过程中得到了香港地政署的大力支持和帮助，为支持深圳的土地拍卖活动，香港地政署还赠送给深圳一个“定标槌”。

1987年12月7日，中国第一次国有土地有偿有期使用权拍卖会在深圳会堂举行，当时的市委书记李灏邀请在深圳市考察工作的时任国家体改委主任李铁映、国务院外资领导小组副组长周建南、中国人民银行副行长亲临拍卖会，香港方面派出了一个由21人组成的“深圳第一次土地拍卖参观团”到会，内地及香港的各大报社媒体都到了拍卖现场。共有44家企业参与竞投，包括9家外资企业。竞投一开始，参与的企业竞相举牌，气氛非常热烈。经过多次轮番竞价，定标槌重重地敲下，深圳市房地产公司以525万元的价格拿下了这块8 588平方米的土地使用权。土地拍卖会一结束，李传芳马上被记者围住了，会场变成了答记者问。香港记者在报道中说，“深圳的土地改革是中国当前最具实质性的改革”。深圳土地拍卖成功，引起广东省和国家的高度重视和肯定。1987年12月中旬，广东省人大、省法制局的负责同志到深圳调查

土地有偿转让的立法问题，起草了《深圳经济特区土地管理条例》，并于1988年1月3日公布实施。1988年4月12日第七届全国人大第一次会议上，“土地使用权可以依照法律规定转让”，被写进了《中华人民共和国宪法修正案（草案）》。《土地管理法》也于同年12月29日经过第七届全国人大常委会第五次会议讨论做了相应修改。国有土地使用权有偿有期转让完善了国家和地方立法。

土地拍卖为深圳特区积累了资金，加快了城市和基础设施的建设、环境的塑造和改善，增强了特区的吸引力。同时促使地价升值，在特区城市现代化建设中形成了良性循环。土地是巨大的财富，土地的有偿有期使用为深圳的房地产市场蓬勃发展创造了条件。

主持深圳住房制度改革

在各项重大改革中，住房改革是难度最大的一项改革，因为它涉及千家万户的利益，稍有不周则难以进行。当时国内也有一些城市在研究，但仅限于理论探讨、数据测算阶段，都不敢贸然进入实质性运作，被称为“空转”。深圳房改办的同志根据深圳的实际情况，在反复进行数据测算的基础上，提出了一个大胆的设想，大幅提租，一步到准成本，鼓励买房，把财政每年建房的钱用来发房补，把积压的房产卖给职工，把旧房变活钱，用来建新房。对于这一大胆的设想，众说纷纭。领导关心地对李传芳说：“住房改革比土地改革要复杂得多，你看看其他城市为什么都在纸上转，说明这项改革的难度大，所以只能小步快跑，否则将会引火烧身！”但经过市房改办反复的数据测标和详尽的抽样调查论证，市领导听取汇报后认为此方案可行。

深圳房改的中心内容是：第一，提租补贴，一步跨入准成本（准成本：仅计算房屋的建造成本，不计地价）；第二，鼓励买房，回笼资金，把旧房变活钱，建立住房基金，用住房基金和银行贷款滚动建

房，逐渐形成良性循环；第三，住房供求双轨制，逐步向微利房、商品房过渡（微利房：建房成本+土地开发配套费+微利）。

1988年6月10日，市委市政府在深圳会堂召开《深圳经济特区住房制度改革方案》出台实施动员大会，市领导全部出席，会上主管副市长李传芳宣读了方案，并做了动员。这次会议标志着深圳房改方案正式出台，同年10月1日，方案实施。

1988年，随着房改的不断深入，房改办提出了向微利房过渡的方案，并将修建微利房投向社会，基本实现了住房分配社会化。房改自实行以来，一直按方案稳步推进，受到了全市各界的好评。

1993年底，在北京召开的全国第三次城镇住房制度改革工作会议上，深圳是唯一在大会上介绍经验的城市，深圳的经验受到国家主管部门的肯定，亦成为在全国推广成功经验的先进城市。

1997年初，深圳被国务院房改办评为“全国房改先进城市”。

房改减轻了政府和企业的负担，房改让市民树立了一个崭新的观念，即买房是个人的最大消费项目。至1995年底，在不增加财政支出的情况下，仅住宅局就滚动使用资金70多亿元，建成各类福利房、微利房1 000多万平方米，解决市民住房13万套，如松坪村、梅林村、莲花北村、冬瓜岭等一批环境优美、配套完善的住宅区相继建成，大大改善了市民的住房条件。在人口快速增长的情况下，人均居住面积增加了一倍多，受到国际社会的赞扬。1991年，李传芳被联合国授予“联合国人居奖”（当年全世界仅有15个组织/个人获此殊荣），李传芳代表市政府出席了颁奖大会。

参考文献

［1］徐明天.“三天一层楼”的深圳速度［EB/OL］.人民网，2008-10-28.

［2］霍敏，黄淑琼.李传芳：土地拍卖第一槌惊天动地［N］.晶报，2009-09-08（A18）.

龚培连：放调结合，为全国物价体系改革闯关探路



龚培连

1985—1998年任深圳市工商局（物价局）局长。

龚培连探索完善市场经济管理体制，推行“差率管理”，有效地管住了“菜篮子”“米袋子”等主要生活、生产资料的价格，为全国物价体系改革闯关探路；他主导成立全国首个价格咨询委员会，有效地解决了非商品收费问题，也为《价格法》关于“听证”的条款提供了先行范例；改革市场准入，探索改审批登记制为准则登记制，放宽经营范围核定，为企业松绑。

20世纪80年代中期，我国经济改革的大浪席卷全国，市场日益活跃、繁荣，与此同时，也存在着经济失衡、经济秩序不稳定等问题，尤其在作为改革“排头兵”和“试验场”的深圳特区，物价高涨、市场乱象丛生，严重影响了特区人民的正常生活，影响改革开放的深入推进。价格管理体系和市场秩序迫切需要大力整顿。1985年，在这样的背景下，龚培连赴深，就任深圳市物价局党组书记、局长，承担起整顿市场秩序、物价乱象的重任，探索“敢于放、放中管”的价格管理模式，完善市场体系，改革市场规则，参与谱写并见证了这一段“特事特办”的历史，为特区市场经济体制改革的篇章添上了不可或缺的一笔。

实施“差率管理”，管住“菜篮子”

早在1980年夏天，深圳特区以供求矛盾最为突出的蔬菜、水产品、食品三大类商品为突破口进行价格改革，至1984年初，占社会商品零售额80%左右的商品价格都放开或放权实行市场调节。1984年11月，深圳又在全国率先取消了粮、油、肉等商品票证定量供应，改为议价或敞开供应，从而初步确立了以市场为主的价格调节机制。然而，初任物价局局长的龚培连意识到，在当时的情况下，放开物价虽然较好地解决了特区供求矛盾、活跃了市场，但也在一定程度上造成了乱涨价、大涨价的现象，许多商品的价格失控，“物价震荡”导致价格和价值严重背离，社会上甚至出现了“生产者和消费者两头叫、经营者中间笑”的怪象。市场物价成为社会的热点和难点问题，特区经济改革成果经受着严重冲击，面临着新的挑战。

面对大起大落的物价及由此引发的社会问题，保护改革成果、持续改革动力的首要任务就是稳定物价，进而稳定市场、稳定民心、稳定社会。当时特区内外有三种声音：第一种，不能这样任其发展下去，要坚决管起来；第二种，不能走回头管的老路，要让市场调节那只“看不见的手”去“安排”；第三种，不能“撒手不管”，不能照搬西方

经济学家亚当·斯密的理念和方法，单靠那只“看不见的手”。对此，龚培连有着清醒的认识：特区人要走自己的路——要着力加强间接控制，大胆使用另一只“看得见的手”。

龚培连带领物价、工商部门开始着手探索完善市场经济管理体制和监管机制，弥补改革在先、立规在后的缝隙，加强对生产（经营）者有效管理，并确立了独特的管理模式，即“在政府宏观控制下，以市场调节为主，以间接控制为辅，开放式、可控型的价格管理模式”。“差率管理”的办法就是在这种情况下出现的。1988年11月7日，深圳市工商物价部门郑重下发了《关于对部分主要商品实行差率控制的通知》，决定对已放开的和群众反映强烈的大米、鲜猪肉、蔬菜和进口钢材、水泥、木材、彩电等重要商品价格实行特别“差率管理”制度，以解决市场秩序混乱、零售环节利润过高、物价上涨过快等突出问题。理顺差率，主要是抓好与人们生活关系密切的粮、油、肉、菜、鱼等18种商品的批零差率、地区差率、季节差率、进销差率、购批差率、规格差率、综合差率以及自然损耗率、加工整理损耗率、综合毛利率和利润率等。其中，将蔬菜的叶菜、猪肉、活鲜鱼的差率作为重点进行控制。同时，针对鲜菜、鲜肉、鲜鱼季节差价水平大的情况，适时改革“差率管理”办法。为了比较科学地反映批发市场的自由成交价，工商物价部门规定按时间、质量、品种三大“权数”范围内的市场交易额为计算数据，按加权平均计算法计算出当日的平均价格，以引导规范市场物价。市工商物价局的采价干部每天早上于6点至8点交易最旺的时段在布吉批发市场采价，采集各种蔬菜、鲜猪肉的价格数据，由市局采价中心综合计算出当日的平均价格后，再通报给各国营、集体、个体等门店、市场，并在报纸、电台、电视等媒体予以公告，以供商贩、消费者、执法人员监督检查，从而制止和打击哄抬物价、扰乱市场秩序的行为。

物价工作人员对改革的付出很快就有了回报。实行“差率管理”一个月后，据统计部门公布的资料，1988年底全市物价指数开始回落，1989年底又比年初下降了38.8%，1990年零售物价总指数又比上年降

低了2.3%，出现了前所未有的负增长，这也是全国、广东历史上没有的价格指数“负增长”。

与“差率管理”配套实施的还有“六化”措施：第一，交易分开化，规定经营者在交易时必须亮价、亮重、亮质、公平交易，这是我国最早倡导和操作实施的明码标价；第二，成交票据化；第三，簿记和度量衡器标准化；第四，市场规范化，批零市场摆设划一，分行划市，整齐美观，醒目明了，实用规范；第五，管理制度化，特别强调在基层管理中做好公告、宣传、检查、处分、达标等；第六，价格法制化。

对涉及市民健康安全的另一类重要商品——肉类的安全生产、价格上涨不合理问题，则是同贸易、肉价等兄弟部门携手合作，排除多方阻力，运用“差率管理”的规则，改革批发市场和屠宰场的经营方式、管理办法。即把“千把刀”改为“一把刀”，集中屠宰、集中检测，由专门设立的工商所实施监管。把“健康肉”分流进各市场、门店，从而控制了这类重要副食品价格的不合理上涨，并保证市民吃上“放心肉”。这一举措得到时任国家内贸部部长陈邦柱的赞许，随后在全国推广。

深圳推行“差率管理”的做法引起了全国各地同行的关注，甚至引来国际上一些同行的兴趣。苏联、越南、南斯拉夫共和国还派出物价考察团前来深圳观摩、考察。苏联第二次派出的物价考察团团长科明感慨地说：“在苏联，管好蔬菜肉食市场物价比造航天飞机还难，你们的这个‘差率管理’是无价之宝。”不久，全国省市物价局长在深圳召开现场会，时任国务院副总理邹家华到会做重要讲话，在全国大力推广“差率管理”制度。

成立全国首个价格咨询委员会，为《价格法》提供先行范例

20世纪80年代末，龚培连听到深圳民众反映意见最多、最敏感的，就是非商品收费的问题，主要涉及服务性、经营性和行政事业性收费等方面。当时，这部分非商品收费的涨价比重占整个涨价总数的3.7%，远远高于商品部分价格0.9%的涨价比重。

1987年，龚培连到香港考察，看到香港近一两年不少部门成立了咨询委员会。他想，深圳的非商品收费调价一方面需要和兄弟部门协商，另一方面也需要考虑下属企业单位的利益；同时作为综合部门的物价局既要考虑兄弟主管部门的意见，又要保障兼顾生产者、消费者和经营者三方的利益，因此引入第三方来评价或许是更为可行的途径。于是，从香港回来后，龚培连就着手成立了深圳市价格咨询委员会，1989年（工商物价两局合并后），又成立了工商物价管理咨询委员会，对重大价格、工商行政管理决策进行咨询听证。工商物价管理咨询委员会委员由大学教授、专家、企业、街道、研究机构、民主党派、群众团体、新闻媒体等社会各界的各方代表担当。委员们来自不同阶层和领域，从不同的角度提出各自的看法和意见，便于集思广益，使议题内容公开、透明，并得以深透研讨，对议案更起着协调、修正和减震的作用，搞活了决策举措。对兄弟行政事业部门实行调价整顿这一开先河的做法，成为深圳市提高政府决策水平，打造阳光政府的重要“名片”，引起了国家及媒体的关注。这一制度、办法曾被全国计划会议列入大会议程，也被以后国家计委《价格法》起草小组吸纳，并为我国《价格法》关于“听证”这一重要法律条款的起草、制定及出台，提供了先行范例。

探索“准则登记制”，改革市场准入

就任深圳市工商局领导后，龚培连开始积极探索建立有特色的工商管理机制。虽然深圳特区的市场化程度逐步提升，可企业的“出生”还停留在计划经济的注册审批制时代，企业想要拿到营业执照，顺

利开业，需要经过繁复的程序、漫长的等待。例如开办一家鞋厂，（公司）先要通过政府若干部门审批，到了工商局，鞋带还要被当作单独一项经营范围登记，等到企业最终能拿到执照，可能已经过了十几个月了，此时，市场环境可能早已发生变化。因此，根据当时深圳特区市场的实际情况，龚培连提出简化注册审批流程，给予企业更多便利，让企业早点“优生”下来。龚培连在参加国家工商总局组织的高级研修班赴美国诺斯伍德大学学习期间，重点研究了美国企业登记制度，深受启发，回国后还在《深圳特区报》上专题发表了一篇论文——《论准则登记制》，为企业登记制度改革宣传造势。1993年3月，市工商局（物价局）出台《深圳市工商企业登记管理规则》，改审批注册制为准则登记制。月底，市工商局（物价局）就此举行了新闻发布会，不少中外记者慕名而来。经媒体报道，这一创新性举措得到了工商企业界的广泛关注。

按照新规，企业登记由投资人向登记主管机关申请登记，不必经过政府和有关部门审批（除专控、专营商品外）。

新规公布仅一周，市工商局就受理了700多家企业的登记申请、1 800多人次的现场咨询。该规则突破了原有的企业登记制度，由审批注册制改为国际通行“准则登记制”，并大幅放宽经营范围的核准规定，使企业在很大程度上得以松绑，经营中有更多的灵活性，提高了应变能力。根据这一规则，企业登记时限缩短了1/3，外资企业开业登记时限甚至缩短了4/5，提交的材料也从14种减少到7种。企业登记实现了“咨询—受理—初审—核准—回复”一条龙服务。

在龚培连看来，市场、企业的“生”“死”“活”，都是其固有的规律性命题。“生”要优生；“死”要死得其所；“活”要活得健康、有魅力，活得有效益。因而在企业登记制度改革之外，他还完善了企业事前、事中、事后服务，争当“热情的红娘、精明的参谋、高明的医生”；加强了企业倒闭、清盘、注销及对不法经营行为日常清理等工作，净化市场环境，力争让“死者”死得其所；主动参与企业的生产和运营，提

高办事效率，减少办事程序和环节，并帮助企业总结运营经验和教训，实现政府职能转变，将传统的“寓服务于管理之中”的思维和做法改为“寓管理于服务之中”。此举得到国家、省、市政府和主管部门的表彰，博得市内外资企业团体的盛赞。

培植要素市场，发展市场体系

龚培连认为，市场之于企业，既是竞争的舞台，也是生存的条件。因此，如何培植市场体系、制定市场交易规则、规范经济运行和企业行为、维护市场交易秩序、服务于市场，从而为企业的经营运作创造良好的生存空间和外部环境，是龚培连工作的另一个重点。

1991年5月，全国第一家保税生产资料市场——深圳市保税生产资料市场成立。8个行业19家公司的贸易行经工商部门核准后进场设点，经营保税生产资料业务。深圳工商部门还引导经营者采购质优的进口商品，同时协调相关部门为保税区内经营者减免各项费用。据统计，当时深圳保税市场的价格比香港还要低5%~10%。这促使特区企业直接到该市场购买所需的进口生产资料，在提高特区市场对外开放度的同时，也推动了深圳特区外向型经济的发展。

1991年6月，全国第一家生产资料期货交易所——深圳有色金属交易所成立。据当时的报道，深圳工商部门当年参与了该交易所的前期调查论证、研讨分析和相关管理规定的制定工作，并核发了48家会员单位经营资质证照。成立后的交易所面向国内企业，经营国家指令性计划外产品，如铜、铝、锌等常用有色金属。

几乎同时，深圳成立了全国首家由工商局直接组建、管理的“动产拍卖行”。这一想法源于龚培连早先在香港考察期间参观的一家工艺品拍卖行。市工商局同市政府办公厅、财政、海关、监察等兄弟部门组成监事会，龚培连被选为九人监事会主席。字画等工艺品首次得以进

入市场。动产拍卖行的成立，吸引了全国各地的书画名家和相关协会前来观摩、试水，并纷纷效仿，激活了动产市场。

龚培连引导工商行政管理部门在大力培育生活资料市场的同时，积极推动特区生产资料、生产要素市场的培育发展，促进特区计划经济和市场调节的有机结合，夯实功能齐全的市场体系基础，切实发挥了市场机制在资源配置中的基础性作用。

1985—1998年，龚培连推动并见证了深圳工商价格改革、市场经济日益健康发展、外向型经济模式确立等一系列的改革举措，也目睹了改革开放为深圳带来的巨变，在深圳经济特区的这个“窗口”和“试验场”中，扮演了敢先于理论进行探索、实践的历史角色。

参考文献

［1］肖锐.荣誉特区［M］.广州：广东经济出版社，2011.

［2］龚培连.深圳经济特区价格改革的新篇章［J］.价格理论与实践，1991（4）：25-29.

［3］龚培连.论深圳特区物价的放与管［J］.特区实践与理论，1991（6）.

［4］龚培连.转变工商物价职能，努力促进社会主义市场经济体制的建立和完善［J］.特区实践与理论，1994（4）：20-22.

［5］龚培连.抡改革三板斧 打破特区物价旧体系［N］.深圳晚报，2014-09-01.

［6］黄赞强.深圳特区十年价格水平上升趋势试析［J］.价格理论与实践，1990（4）：44-45.

［7］庞廷福.我们是如何管好物价的——深圳市工商局（物价局）局长龚培连访谈录［J］.价格与市场，1994（6）：15-16.

［8］肖健.培育市场主体，服务企业成长——访原深圳市工商局（物价局）局长龚培连［N］.深圳商报，2010-08-29.

秦文俊：起草经济特区条例，推进特区理论建设



秦文俊

1986—1990年任深圳市委副书记。

秦文俊参与起草《广东省经济特区条例》，为特区建设提供了法律依据。他敢于打破意识形态束缚，结合特区实践主导一系列理论探索，澄清了在特区发展问题上的某些模糊认识。他不断以理论创新推动实践发展，采用变通的方法推进特区发展，为特区的进一步改革开放提供了坚实的理论支持。

如果说1979年是深圳梦的原点，那么1980年，这个梦想就正式起步了。正是在1980年，秦文俊投入到特区的建设中，成为深圳特区最早的拓荒者之一。他用鲜明的观点有力地推动了特区理论建设的创新，理顺了理论与实践之间的关系，为特区的进一步改革开放提供了坚实的理论支持。

克服困难，主持起草“特区条例”

1979年，改革开放的大潮开始涌动。根据邓小平同志广东、福建可以更“放开”一些的意见，时任国务院副总理谷牧率国家计委副主任甘子玉、段云，国家进出口委副秘书长李灏等组成了一个工作小组，飞往了南方。他们先在广东省连续开了10多天会议进行调研和讨论，时任广东省委办公厅主任的秦文俊参与了接待和相关调研工作。工作小组返京后在调研的基础上形成了中发〔1979〕50号文件——《中共中央、国务院批转广东省委、福建省委关于对外经济活动实行特殊政策和灵活措施的两个报告》。这次批转广东省的报告中，除了对计划体制、对外贸易、财政体制等问题采取了一系列扩大地方自主权的灵活措施外，还第一次明确提出在深圳、珠海和汕头三市试办出口特区。

广东、福建两省实施特殊政策、灵活措施，试办出口特区的实践，很快取得了一定的成绩。出口特区作为改革开放的产物，理所当然要广泛利用外资，引进先进的生产技术，以达到发展生产、振兴经济的目的。因此，特区应该既是一个出口加工的生产基地，又是一个“窗口”、一个“试验场”，通过这个“窗口”观察世界的经济形势、科学技术、市场供求的发展变化，引进、学习和向内地转移别国的先进技术和经营管理经验，为全国提供可借鉴的有益经验。

然而事情并没有想象中那样一帆风顺，虽然当时小规模的经济贸易交流比以往频繁，但大部分有实力且有投资兴趣的外商多处于观望

状态。作为试点的广东省自然感受到了一定的压力，根据省委的部署要求，秦文俊等人随即进行了深入的调查工作以寻求原因。调查发现，中央虽然对外商在特区投资有各种各样的优惠政策，但对按市场经济法治原则行事的外商而言，政策毕竟不是法律，它的稳定性与法律相比自然要弱得多。优惠政策能否真正地实施？实施以后会不会又发生变化？外商对政策的稳定性问题普遍有强烈的戒心，心中存有政策会不会“初一十五不一样”的疑虑。因此，调查有了结论，举办经济特区，还需要一个法律性文件，一个由最高立法机构审议批准的法规。当时广东省正在筹建经济特区管理委员会，这一重任就落在了委员会的主要筹备人之一秦文俊（随后担任特区管委会副主任）的肩上。

制定法律说起来容易，做起来却困难重重。一方面，国内并不存在这样的先例，可以说是“两眼一抹黑”。另一方面，向外“取经”的渠道也并不畅通。而且当时的许多业务都是新的，特别是利用外资项目的审批等，总需要有“第一个吃螃蟹”的勇气并承担风险。因此，秦文俊等人通过各种各样的渠道收集境外可供借鉴的宝贵经验，他们通过香港的朋友先后收集了中国香港、中国台湾、新加坡、马来西亚和印尼有关出口加工区方面的一些资料，并进行了深入的研究。从1979年8月开始，经过了一个多月夜以继日的工作，秦文俊、丁励松等人最终完成了《广东省经济特区条例》（以下简称《条例》）的征求意见稿草案。怀揣着忐忑不定的心情，他们将这份《条例》送交省委审定，还邀请了一些香港知名人士开会座谈，听取意见。

事情的发展大大出乎起草者的意料，大部分人都提出，《条例》的起草者思想还不够解放，对投资者怀有太多的戒备心理，唯恐国门打开之后，外商来多了管不住。《条例》中有很多不得这样、不得那样、应该怎样的规定。甚至有人认为这不是一个欢迎和鼓励外商投资的《条例》，而是一个怎样限制投资者的《条例》。有了这些“批评”，秦文俊等起草者的心里自然踏实多了。他们马上又投入到了《条例》的修改工作当中，其间党中央、国务院对《条例》的起草工作也

十分关注，就特区的发展方向、经营方针、管理体制和经济立法等问题提出了许多指导性意见。1979年12月27日，广东省第五届人大二次会议原则通过了《广东省经济特区条例（草案）》。之后，根据谷牧副总理和国务院工作组的建议，特区筹备组再次对《条例》进行了认真的修改。就这样，他们边征求意见边修改，前后草拟了13稿，最终于1980年4月14日提请广东省人大常委会审议。

1980年7月下旬，秦文俊和福建省的蔡长今各自带着本省的特区条例来到国家进出口委，在江泽民同志的主持下进行讨论。进出口委条法局和有关部门审议时，决定以广东省人大4月审议通过的《条例》为蓝本，逐字逐句地斟酌修改。8月21日，第五届全国人大常委会第十五次会议召开，将《条例》列入议程。江泽民同志受国务院委托向会议就关于广东、福建两省设置经济特区和《条例》做说明。8月26日上午，第五届全国人大常委会表决通过了《条例》。

《条例》在全国人大的通过，是我国对外开放、经济体制改革的重大创举，它以国家法律形式宣告经济特区正式诞生。至此，中国经济特区正式通过立法的程序得以确定，中国第一个经济特区——深圳经济特区诞生了。一年多前中央批准的是“出口特区”，而今正式通过立法程序的则是“经济特区”，两字之差，反映了人们的思想更加解放，改革开放的步伐明显加快。

几年后，有关部门请示秦文俊，深圳经济特区的诞生日如何确定。秦文俊非常明确地告知，就以全国人大常委会通过《条例》的8月26日作为深圳经济特区的诞生日。

解放思想，推动理论工作创新

经济特区建设的法律依据有了，但是实际操作中的困难依旧层出不穷，既有经费、物资等硬件方面的问题，也有思想、观念等软件方

面的问题。由于原来的基础条件太差，特区建设发展可谓百业待兴，需要花钱的地方太多。很快，深圳就被资金匮乏的问题所困扰，特区建设举步维艰。如何尽快找到建设资金成为当时亟须解决的头等大事。当时深圳对面的香港同胞为深圳的建设出谋划策，纷纷指出：“你们脚下踩的都是金子呀！”时任深圳市房地产局副局长的骆锦星却只能望“金”生叹。因为当时宪法第十条明确规定，“任何组织或者个人不得侵占、买卖、出租或者以其他形式非法转让土地”。不过很快，骆锦星在《列宁选集》里似乎找到了解决的办法，因为列宁曾引用恩格斯的观点，“住宅、工厂等，至少是在过渡时期未必会毫无代价地交给个人或协作社使用。同样，消灭土地私有制并不要求消灭地租，而是要求把地租——虽然是用改变过的形式——转交给社会”。这样一段话似乎给陷入困境的深圳带来了一线生机，骆锦星马上找到了市委负责同志张勋甫，并商量出了一个“房产补偿贸易法”以解决燃眉之急。

不过，在当时的政治环境下，特区发展面临的不仅仅是简单的招商引资问题，当时诸如“一大二公”之类的理论条框让特区的领导层办起事来束手束脚。很快便有人提出了诘难：“深圳的土地是社会主义中国的，让资本家来盖房、卖房，不是搞卖国主义吗？”“你们这样做，报告中央没有？上级批准没有？”当时秦文俊是刚刚上任的深圳市委副书记，面对种种风言风语，他顶住了巨大的压力。他一方面用引经据典的方式回击来自本本至上的教条，另一方面则采用变通的方法达到发展的目标。比如，在一次会议上他提到，“列宁在苏联革命刚刚胜利的时期，就主张借贷资本主义来发展自己，说不怕租出格罗兹内的1/4和巴库的1/4，我们就利用它来使其余的3/4赶上先进资本主义国家”。对于当时许多人反感“地租”的提法，秦文俊提出可以称其为收取“土地使用费”，至于标准怎么算，可以参照“补偿贸易”与合作盖房等。正是这些理论创新排除了当时各方面的干扰和阻力，将深圳继续推进发展。

在20世纪80年代，“姓资姓社”的阴霾始终围绕在深圳经济特区的上空。虽然经济发展取得了举世瞩目的成就，但诸如“特区只有旗帜是

红色的，其他都变黑了”“办特区究竟是成功的还是失败的”之类的责难、批评几乎从未间断，秦文俊先后作为主管深圳经济特区理论工作的广东省委政策研究室主任、深圳市委副书记，为此也承担了极大的压力。但理论创新改革的前行步伐始终没有停歇，秦文俊领导的省委政策研究室主导了一系列的理论探索工作。早在1982年6月，深圳市经济学会与广东省社会科学院、省社联联合在深圳召开了“广东省经济特区理论讨论会”，就特区的性质、意义和作用，特区的经济运行机制、经营模式，特区土地使用费的性质与计算方法，特区的立法和精神文明建设等方面展开了深入的讨论，澄清了当时舆论界在特区发展问题上的某些模糊认识。1984年深圳市委政策研究室与深圳市经济学会组织召开“深圳经济特区理论座谈会”，就特区的市场机制、物价、货币，以及外资银行设立可行性问题进行深入研究，在全国都引起了较好的反响。1989年3月，秦文俊倡导召开深圳市第一次理论工作座谈会，专题讨论部署理论研究、理论宣传及理论教育工作。秦文俊担任市委副书记时，非常重视《深圳特区报》的舆论阵地作用和思想引导作用，曾不止一次地明确指出，无论是理论的研究还是理论的宣传教育，都必须紧密结合特区改革开放中遇到的实际问题，从实际工作中找课题，为实际工作服务。离开理论指导的实践会成为盲目的实践，甚至会成为蛮干。因此，要振奋精神，解放思想，敢于探索，把提高理论工作水平的任务落到实处。

除此之外，秦文俊在人才引进方面也同样做出了重要的贡献，为深圳的经济社会发展奠定了坚实的基础。在1990年针对“开放政策到底变没变”的大讨论中，许多舆论都集中在治理整顿会不会影响改革开放。秦文俊当时就明确表示，一方面，特区如果不“特”，不仅难以进一步发展，就是维持现状也不易做到，因此标志开放的基本的东西不能变；另一方面，一些具体的开放政策也不能不变，当然，这种变化应当朝着更有利于进一步开放的方向。

经济的发展前进与思想的解放创新是相辅相成的，秦文俊一再强调，其在理论改革创新领域所做的重要贡献，是时代所赋予的，是集

体所凝聚的。但是如果没有人能指引深圳人坚定这种“时代的发展方向”，或许深圳走到今天就会需要更多的时间。

参考文献

［1］秦文俊.振奋探索精神 鼓足创新勇气 进一步提高我市的理论工作水平［J］.特区实践与理论，1989（1）.

［2］开放政策到底变没变？——访深圳市委副书记秦文俊［J］.瞭望，1990（17）：27-27.

［3］秦文俊.加强经济特区党的思想理论建设的一些思考［J］.特区实践与理论，1990（1）.

［4］倪振良.最高决策：中国创办特区始末［J］.炎黄春秋，1993（6）：2-15.

张鸿义：股份制改革和证券市场的探索者、培育者



张鸿义

1986—1995年任深圳市副市长。

从负责国有企业股份制改革到组建我国第一家地方性股份制商业银行，再到探索、培育深圳证券交易所及资本市场体系，张鸿义作为统筹、组织与协调者，为推动经济特区国企股份制改革、培育金融市场、创建资本市场付出了大量心血和智慧，为深圳快速起飞和建设全国性金融中心做出了重要贡献。

国家办经济特区明确的原则是给政策，不给或者少给钱。因此如何有效地从海内外引进资金、技术和人才，就是特区政府和建设者当年的首要任务。

深圳的金融改革几乎是与经济特区建设同时拉开帷幕的，但全面启动是在20世纪80年代中期至90年代中期。在此期间，深圳经济特区金融体制改革和资本市场建设发生了前所未有的大变局：率先探索国内专业银行向现代商业银行转化，积极探索外资银行的引进和管理，建立国内第一家外汇调剂中心，成立负责推动国企股份制改革的投资管理公司，创办全国第一家地方性股份制商业银行——深圳发展银行，支持企业创办金融机构的探索，催生了招商银行和平安保险公司，探索和培育了深圳证券交易所和证券市场体系。种种创举为深圳当年的快速起飞和建设区域性金融中心奠定了坚实基础，也为我国金融体制改革的推进和资本市场的建立提供了宝贵的经验。

时任分管金融财政的深圳市副市长（1986年7月—1995年4月），兼任深圳市投资管理公司首任总经理、监事长和深圳资本市场领导小组组长的张鸿义，既是这场大变局的见证者与参与者，也是负有统筹、组织和协调责任的一线指挥者，为推动深圳国企股份制改革、培育金融市场、创建资本市场付出了大量心血和智慧，做出了重要贡献。回想起那段激情燃烧的岁月，张鸿义感慨地说，那是最具挑战性的工作之一——既有姓“社”还是姓“资”的政治压力，也有股市大起大落的市场压力；既肩担构建市场体系和规则的重任，更需面对维护市场秩序的诸多阻力和压力……如果没有高度的使命感和责任感，没有超乎常人的承受力和创造力，真是难以扛下来。

培育发展股份制金融机构

20世纪80年代中期，经济特区的飞速发展，产生了更多的资金和金融服务需求，除了激活国有银行生机和活力，发挥外资银行独特作

用外，引入竞争机制，打破垄断经营，拓展更多融资渠道迫在眉睫。在此背景下，深圳经济特区通过政府主导、市场和企业推动相结合两种方式，积极致力于本土法人金融机构的培育。

1986年10月，市政府颁布《深圳经济特区国营企业股份化试点暂行办法》，拉开了国企股份制改革的序幕。之后，时任深圳市委书记、市长李灏提出了建设一家为特区建设提供金融服务的股份制商业银行的设想，张鸿义随即组织人员进行调研、提出方案，认为深圳组建一个地方性商业银行很有必要，建议改革从改造农村信用社入手，既可解决农信社经营不善问题，也可为股份制银行的组建赢得时间和效率，因为农信社本来就是农民入股形成，以此为基础按照股份制模式改革比较可行。经过深圳市政府、市人民银行和农业银行深圳分行充分讨论后，达成了共识，抽调农业银行刘自强、中国银行王健、建设银行杨伟东，成立了深圳信用合作银行筹备组，刘自强任组长。

组建工作于1987年3月启动，在张鸿义的具体协调指挥下，边组建边报批，但报批时遇到了困难。为争取理解和支持，李灏书记两次带队到人民银行总行报批。第一次，因主管机关有“特区农信社改造会否波及全国”和“股份制改造会否引至私有化”两大疑虑而未能统一意见。第二次再讨论时，意见仍难统一，时任人民银行行长陈慕华决定派领导到深圳现场调研后再行定夺。

1987年10月，时任人民银行副行长邱晴带着考察组到了深圳。考察组最后形成三点意见：第一，为支持特区发展，同意探索成立一家地方性商业银行；第二，改组深圳农村信用合作社是合理的选择，不过，为减少对其他地区农信社的震荡，试点仅在特区内6家机构进行，宝安县15家信用社维持不变；第三，银行命名中不能出现“信用合作”字样，至于具体如何命名，请深圳市政府提出建议。当时张鸿义和李灏以及特区人民银行罗显荣行长反复推敲，认为借鉴新加坡发展银行，就叫“深圳发展银行”为好。此建议得到邱晴同志的同意，并获陈慕华行长认可。很快，深圳发展银行就组建起来了，成为我国地方性

股份制商业银行的先驱。上海浦东发展银行和广东省发展银行随后诞生。

深圳本土孕育的另一家股份制银行——招商银行，则是国内第一家由企业法人持股、具有明显商业化运作特点的银行。1985年下半年，由于发展迅速加上国家宏观调控，蛇口面临资金紧张的形势。除将内部结算中心改组为财务公司，趁着陈慕华同志到蛇口调研之际，袁庚同志提出："为深化金融改革，可以探索由招商局持股，成立一家按市场规则运作的商业银行。"陈慕华同志对袁庚这一建议表现出兴趣，于是工业区进行了一系列策划和跟进。1987年4月8日，由招商局独资持有的招商银行在蛇口成立了。它按市场惯例组建，成立了董事会和监事会，实行董事会领导下的行长负责制，建立了市场化的用人制度以及面向客户的经营文化，开发了一套国内较为领先的电脑系统。经过1989年和1993年两次增资扩股，招商银行成为一家股份有限公司，并决定把总行从蛇口搬到市中心区。到1998年，它初步形成了一个全国性商业银行体系。

与此同时，招商局也启动了组建商业保险公司的努力。1985年，为满足工业区企业员工社会保险的需要，成立了蛇口社会保险公司。面对工业区工伤事故时有发生，而工伤理赔困难较多的现实，蛇口社会保险公司马明哲等人萌发了自办商业保险公司的念头。这一大胆的想法，得到了招商局领导的支持。袁庚同志写信给国务院张劲夫同志，并获其支持。凭借这封信和批示，这批满怀热情的年轻人开始了申请准入之路。由于当时认识不一和筹办中的一些难题，各方面协调难度很大。后来在国务院特区办协调下，财政部、人民银行和人民保险总公司达成了准予试办的共识。1988年5月27日，由蛇口工业区社会保险公司和工商银行深圳信托投资公司合资兴办的全国首家民间商业保险公司——平安保险在蛇口问世。刘鉴庭任董事长，马明哲任总经理。经过艰苦努力，平安保险站稳了脚跟。为适应企业发展需要，1989年9月，平安保险第一次扩股，中国远洋公司入股25%成为股东。1991年7月，平安保险再次扩股，市财政局入股3 000万元人民币、占

股14.9%。从1993年起，平安保险又在深圳市政府和人民银行支持下，大胆探索“引入外资、搭建外体、引进外脑”之路。这些积极而富有远见的探索，为平安保险加速规范化、现代化和国际化奠定了基础。

股份制和证券市场的初始探索和培育

1987年4月，深圳市政府下发了《关于组建“深圳市投资管理公司”的通知》。股份制的具体推动、落实工作由体改办和投资管理公司合力操刀。当时国企股份制改革的基本思路是：实现政府所有者职能与社会管理职能分离，实现企业资产管理职能与资产经营职能分离，搞好产权登记，以产权关系为纽带改造企业组织结构。实践中随着众多股份制企业的出现，发行股票、股票交易、过户等需求产生，因此培育证券市场的客观要求呼之欲出。

1987年5月9日，筹建中的深圳发展银行首次公开发行股票集资。计划发行79.5万股，每股20元。由于当时的民众普遍还不了解股份制，认购动力不足，实际上认购发行了33.6万股，集资793万元，仅完成目标的49.8%。随后经人民银行批准，金田、万科、安达和原野4家企业相继发行股票，与深圳发展银行并称为“老五股”。

1988年5月，面对股份制改革的推进和证券交易的产生，时任市委书记兼市长李灏提出：“要利用特区政策优势，创建资本市场。”同年7月起，在张鸿义的策划协调下，市政府邀请香港新鸿基证券在深圳举办了4期讲座，介绍香港和国际证券市场情况，10月组织相关人员到香港考察。11月，市政府正式下文成立资本市场领导小组，指定张鸿义任组长，特区人民银行王喜义、市投资管理公司董国良分别任副组长，政府相关部门负责人为成员，负责推动资本市场的研究和筹建。经领导小组研究，决定聘请香港新鸿基证券公司为顾问，并组建了由汤学义、禹国刚、周道志等人为骨干的专家小组。

1988年11月—1989年8月，专家小组进行了大量艰苦的调查研究，在领导小组指导下，完成了深圳证券市场法律和交易所章程、运作办法的编制，形成了“蓝皮书”。经资本市场领导小组反复审查，深圳市政府于1989年11月25日下达了《关于同意成立深圳证券交易所的批复》，并指定王健、禹国刚主持交易所筹建工作。

1988年，“老五股”上市进入了柜台交易阶段，年交易额仅400万元，1989年交易额达3 250万元。1990年3月，形势发生了变化，出现了市场过热、股票价格波动很大、黑市交易抬头等现象。5月初《人民日报》记者就此写了一份内参，引起中央领导的高度关注，审计署吕培俭同志为此专程来到深圳调研。5月10日至21日，国家发改委、人民银行总行和国家外管局主要领导联合调查组又在深圳进行了深入调查，形成了《深圳市企业股份制与证券市场调查报告》。该报告首先肯定了深圳股份制与证券市场改革的试点成效，也指出了由于缺乏经验，加之在许多方面无章可循，在股票上市交易及管理办法等方面出现了问题。报告提出了“关于坚持公有制为主体”“股票发行市场”“股票交易市场”“通过股票利用外资”“加强证券市场的组织与领导”5个要研究解决的问题。于是根据国家的指导意见，深圳迅即启动了包括“筹建深交所和证券登记公司”“征收印花税”“实行凭身份证登记进户”“实行涨停牌制度”等10项举措。在对证券市场进行了认真的清理和整顿后，持续上涨的股票开始逐步降温，股市乱象也有所减少。但由于股市各种基本矛盾尚未化解，因此加强证券市场基础建设，尽快改变分散交易、分散登记过户的状况迫在眉睫。1990年6月，市政府抽调农行许季才和办公厅财金处柯伟祥等人，筹建深圳证券登记公司，并要求其尽快投入运作。登记公司于当年8月成立，经过4个月的艰苦奋斗，于11月26日开始正式运作，实现了集中登记过户、集中托管，提高了效率，控制了风险，阻止了场外交易，也为证券交易所及时开业创造了条件。

与此同时，经过两年的筹划，到1990年8月，深圳证券交易所股东合同已签，出市代表培训完成，经营管理班子也已就位。1990年12月1

日，随着一声清脆的钟响，深圳证券交易所正式运作。经过四个半月的运作，1991年4月16日人民银行总行正式批复同意深圳证券交易所开业，1991年7月3日其开业典礼隆重举行。

改革进程从来没有一帆风顺的。在整顿了市场秩序，克服了持续6个月的上涨风险后，1990年12月8日起，市场又面临一个下跌潮。此后近10个月股票大跌，市场氛围大变，缺乏风险意识的投资者怨声鼎沸、信心尽失，争议四起。1990年11月，正在北京参加全国经济工作会议的张鸿义得知，深圳传来消息说国家有意暂停深圳证券市场试验。当时，时任中共中央总书记江泽民正在深圳参加经济特区10周年庆典，李灏向他做了汇报，并希望中央慎重决策。江泽民同志很重视，专门听取了时任国家体改办副主任刘鸿儒的汇报，并在广州委托中顾委委员、中央财经领导小组顾问周建南同志到深圳调研，并提出意见。

11月29日，周建南同志来到深圳。经过半个月的调研，形成了《对深圳股市的调研报告》。该报告认为，深圳股市“由于缺乏经验和一系列基础工作没有及时跟上，出现了一些失控和消极现象，经过整顿，提高了认识，取得了一些初步经验”。结论是，深圳股市有成绩，也有问题，但利大于弊。在改进工作方面，周建南同志提出了5条建议：加快制定相关法规和规则；尽快批准深交所和登记公司开业，统一成交和登记过户；适当增加上市股票；加强领导，强化管理、调控和监管；加强人员培训，提高管理人员素质。

《对深圳股市的调研报告》送到中南海后，得到江泽民同志和其他中央领导的认可，明确了“股市继续试点，但只限于深圳、上海两市”的意见，由此结束了长达9个月的股市去留之争。

顶着各方的批评和责骂，深圳随即采取一系列措施稳定市场：1991年6月，放开股价，取消了涨停板；9月，通过平准资金干预市场；10月，下调印花税至3‰；12月，通过购表抽签增加了6家上市公司；同时开始探讨允许异地券商和上市公司进入深圳市场的可能

性……逐步恢复了投资者的信心和市场的稳定。1992年3月，在厦门的一次会议上，时任国务院副总理朱镕基还对深圳的进步给予了肯定和表扬。

不料1991年8月10日，在深圳股市第二次利用“购表抽签”的办法扩容时，由于对当时全国股票热的形势估计不足，在购票抽签方案的设计上又有明显缺陷，加上在发表过程中存在一些营私舞弊的现象，出现了百万人抢购认购表的情况，并因买不到而引发骚乱事件。“8·10事件”暴露了深圳证券市场培育过程中的问题，主要是相关体制机制改革不到位，进而促使中央政府和深圳市政府加快了建立统一、规范的证券市场并加强监管的制度建设。

8月12日至13日，国务院在北京召开“部分省市股票市场试点工作座谈会”，李鹏总理和朱镕基副总理分别做了讲话。特别是12日上午的会议一开始，朱镕基副总理就亮明了态度：“国务院对股份制非常重视，多次开会研究，为此伤透了脑筋。前几天深圳出了问题，现在平息了，他们也很辛苦，我们没有过多责怪他们，因为这是改革过程中的事。但要认真研究，总结经验教训，改进工作。”看到国务院领导对“8·10事件”非常了解，分析得很客观，处理得也非常实事求是，参会的张鸿义十分感动。8月13日晚，深圳证券登记公司两周年庆祝大会还没结束，当回到深圳的张鸿义赶到会场向参会人员传达朱镕基副总理表态的“总结经验教训，改进工作”以及“坚决试、大胆试，一定要试好”时，大会响起了热烈的掌声，高度关注深圳股市命运的各界人士也松了一口气。

根据国务院座谈会精神，深圳认真总结经验教训，为办好证券市场采取了一系列措施，例如，加强领导，充实了证券委员会，建立了证管办；配合证监会抓紧相关法规的制定与完善；加强市场监管和引导，提高市场参与各方的风险意识和守法意识；认真查处违法集资活动，查处提供虚假审计报告的上市公司和会计师事务所；争取符合条

件的异地上市公司和证券公司进入深圳市场；持续做好B股发行工作，探索推出H股等。

同时，面对证券市场过度投机和大起大落的困局，资本市场领导小组认识到了散户市场的局限性。为疏导居民的闲散资金和培育专业的机构投资者以促进资本市场的健康发展，深圳开始积极培育投资信托基金。1992年6月，特区人民银行率先颁布了全国首个地方性法规《深圳市投资管理基金管理办法》。深圳交易所积极研究按国际规范设立投资基金管理公司的方案。1992年4月23日，深交所提交了研究报告，在获市政府和人民银行肯定后，指定陈儒、殷可负责筹建工作。1992年6月28日，平安保险等7家金融机构签订了合资协议书。1992年10月8日，经人民银行和市政府批准，中国第一家基金管理公司——深圳投资基金管理公司宣告成立。随后，该公司发行了第一个基金产品——天骥基金，于1993年2月5日完成公开发行，成功募集资金5.81亿元，成为当时全国最大的基金。1992年12月23日，深圳蓝天基金管理公司成立，该公司于1993年2月发行了蓝天基金3.79亿元。两只基金于1993年被批准在深交所交易，开启了基金投资业务发展进程。到2014年9月，深圳共有基金公司22家，管理基金532只，管理基金总规模1.4万亿元，约占全国市场的30%。

作为股份制改革和证券市场建设最初的探索者和参与者，张鸿义回顾这段历史，在深感欣慰的同时，更加感慨“摸着石头过河”的不易。在深圳金融机构和证券市场培育和发展历程中，从最初的国有资产股份制改造到股票的发行试点，再到证券交易所的筹建及各种证券机构、中介机构的发展，这是一个逐步深化的改革过程。从最初的姓“社”姓“资”之争，到发展证券市场是否冲击其他金融资产、是否不利于国有资产增值的担心；从是否要继续试验，到后来逐步规范市场，促进市场依法、合规、健康发展，更是一个艰巨且长期的历史过程。

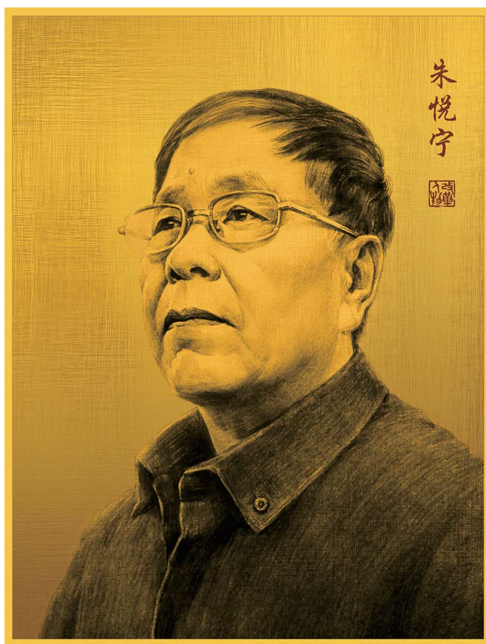
参考文献

［1］洪远. 特区人物志（深圳卷Ⅱ）［M］.广州：广东人民出版社，2010.

［2］张鸿义：特区金融在开拓创新中成长［N］.深圳晚报，2014-12-12（B02）.

［3］张鸿义：深圳股市历经磨炼终成正果［N］.深圳晚报，2014-12-12.

朱悦宁：主持深圳国企股份制改革，扫清民间科技企业发展障碍



朱悦宁

1986—1994年任深圳市副市长。

朱悦宁坚持市场取向的改革，他的大胆设想催生了按国际惯例运作的中国大陆第一个保税区——沙头角保税工业区。他参与启动深圳国企股份制改革，直接催生出深圳的股票市场，也拉开了所有制改革的序幕。他推动制定鼓励科技人员办科技企业的规定，为深圳民间科技企业发展扫除障碍，孕育并推动百花齐放的科技发展热潮。

1986年6月，朱悦宁担任深圳市副市长，在近10年的时间里，分管工业、交通、科技、办公厅及体制改革。他不仅亲身参与并见证了盐田港、深圳机场、妈湾电厂等一大批重大项目的建设，还主导了深圳国企股份制改革起步，为深圳民间科技企业发展扫清障碍、创造条件。在深圳经济特区探索和实现从计划经济到市场经济的转轨进程中留下了鲜明的个人印迹。

挣脱束缚，搞保税区让经济得到最快发展

1985年10月，朱悦宁离开了国务院的机关大院，被时任深圳市市长的李灏点名调往深圳。当时特区虽已显露生机，但仍前途未卜。他卷上行李，带只箱子，孑然一身便前往深圳。

朱悦宁回忆道："当时深圳经济走下坡路，大批基建队伍被裁减，很多企业发不出工资，商业贸易积压了7个亿，一到春节，人全跑回内地了。"走在冷冷清清的大街上，朱悦宁也曾犹豫，但深圳有一种内在的吸引力，他割舍不下。而谷牧来深圳考察工作时，说了一句"你们就在这干下去吧，人啊，一生做不了几件事，你们能把特区这件事做好，这一生也就足矣"，语重心长，朱悦宁不再犹豫，最终下定决心留下来。

邓小平同志对深圳的经验做过这样的概括：深圳的重要经验就是敢闯。没有一点儿闯的精神，没有一点儿"冒"的精神，没有一股气呀、劲呀，就走不出一条好路，走不出一条新路，就干不出新的事业。朱悦宁对此有很深的感受，这种敢闯不是蛮干，而是同科学严谨的态度分不开的。

1986年6月，深圳正处于压缩基建规模、调整经济发展战略的转折点上，这一步能否迈好，关系到深圳这个制造业很不发达的城市能否站起来，能否走向世界。

作为副市长，朱悦宁为此付出了自己的心血。1987年，他着手制定了一个三年的发展规划，大胆提出到1990年工业产值达100亿元人民币的规模。很多人对此表示怀疑，朱悦宁自己也感到压力很大。但他心中有数，因为这个计划是动员各行各业调查了解国内国际两个市场，然后一个一个企业地核算、一个一个行业地规划，最后汇总的结果。这个规划的制定和实施，在较大程度上改变了深圳产业结构不合理的状况，为深圳向高层次外向型经济的腾飞打下了基础。事实证实了朱悦宁的眼光，1990年，深圳的工业产值达到了195亿元。

保税区的建成也是深圳的一大创举。1987年，当国务院领导到深圳考察外向型经济发展问题时，朱悦宁提出了一个思考多时的想法：能不能在沙头角或其他地方划出一块地来，直接按国际惯例来运作？这个想法得到了国务院领导同志的支持，然后很快就着手制定规划，进入具体操作阶段。

为什么会想到搞保税区呢？主要就是看到很多特区政策得不到落实，办企业、招工人等很多事情仍要层层审批，一些旧的条条框框仍在束缚着经济的发展。搞保税区就是想完全按照国际惯例来试一试，使经济得到最快的发展。

勇闯禁区，推行国企股份制改革试点

作为我国改革开放的试验田、先行者，深圳特区常常“第一个吃螃蟹”。国有企业股份制改造，深圳是最早搞起来的。

深圳进行体制改革，探索和实践如何从计划经济到市场经济的转变，朱悦宁认为，这场改革最根本的有两条：一是确立重建市场经济目标并实现向市场经济转型，二是打破实行了几十年的“一大二公”的所有制结构。20世纪80年代中后期，深圳巧妙地提出“所有制结构改革的口号”。

深圳体改办公室起草了《深圳经济特区国营企业股份化试点的暂行规定》，身为体改办主任的朱悦宁一字一句地对这个文件进行修改，1986年10月市政府正式发文，开始了企业股份制改革的探索。文件一发，王石和黄汉青等年轻人最为积极，第一批共搞了5个小企业。国家体改委专门组织了一个工作组来深圳考察，肯定和支持了这项重大改革。

1987年3月3日，《深圳经济特区国营企业股份化试点登记注册暂行办法》出台，政府正式启动推动企业股份制改造试点和股票发行工作。

两个文件出台后，深圳经济特区股份制改革发展很快，开路先锋是深圳发展银行。1986年底，朱悦宁派刘自强和王健担任筹备深圳发展银行的主要负责人。半年多以后，深圳发展银行在原特区内6家农村信用社、4家国有企业的基础上组建起来。

1987年5月，深圳发展银行人民币普通股以自由认购的形式，首次向社会公开发售，深圳发展银行成为一家以公有成分为主，独立经营、自负盈亏的区域性股份制商业银行。4年后，1991年，深圳发展银行在深圳证券交易所挂牌上市，成为国内首家公开发行股票并上市的银行。

从此，深圳经济特区上市公司和股份制企业越来越多，越办越强。从1986年到1992年，深圳共有股份公司128家，其中上市公司18家，由企业法人持股或者企业内部职工参股的内部股份公司达110家。

深圳当初推行国企股份制改革的时候，没有任何现成的经验可借鉴，就是找了几个懂点儿理论、有点儿实践经验的年轻人大胆地试。而且当时许多人不理解，说你是不是想把国有资产都分光啊？在股份制改造的决定文件上，至今还保留着这样一句批语："我们要搞社会主义公有制，为什么要搞股份制。"朱悦宁说，当时的想法就是，认识总是有先后，争论没有意义，时间最后会做出回答，"当时为什么一定要

闯这个‘禁区’呢？道理很简单，就是眼看着国有企业再照老路走下去不行了，但又不能搞私有化，股份制就成了解决问题的手段和形式”。

股份制改革对于企业建立现代运行机制是非常重要的。朱悦宁后来这样总结这场改革：“总而言之，深圳股份制改革的出台，不仅直接催生出深圳的股票市场，也拉开了所有制改革的序幕，经济领域中最难触动的一个最大堡垒开始被攻克。”

孵化培育，让民间科技企业获得“出生证”

1984年，深圳科技园建立之后，不少民间科技企业开始入驻。两年后，经常有科技园内的民间科技企业老板向朱悦宁反映一些问题，他指示体改办的同志调查有哪些问题在阻碍民营科技企业的发展，并协同科技局起草一个鼓励科技人员办科技企业的规定。科技人员自己办的企业叫什么？不好定性，就“模糊”称之为民间科技企业。1987年2月，《深圳市人民政府关于鼓励科技人员兴办民间科技企业的暂行规定》正式颁发。同年，发布了《关于鼓励科技人员兴办民间科技企业登记注册若干办法》。

此前的民间科技企业，包括从全国各地来的一些三资企业、私人企业等，是不能由个人独立注册的，需要找到国有单位挂靠或者合办才能建立。而且一直没有一部具体的法律法规来规定私人办企业的权利义务标准，民营企业的合法利益得不到法律和政府规章的保障，在发展中存在一些问题。而“规定”和“办法”对此加以明确，规定民间科技企业经审查、核准登记取得营业执照后，即具有法人资格。民间科技企业可独立行使经营管理权，享有其他类型企业的同等权利，经济活动受深圳市人民政府颁布的有关规定和暂行规定的管辖和保护。

回顾这段历史，朱悦宁说：“制定《鼓励发展深圳市民间科技企业若干规定》基于两个出发点。一个是深圳要发展高新技术产业，必须

有技术人才的社会积累。而这种人才又必须是所谓的‘全才’，他们必须既懂技术，又懂市场，会经营，会管理。这样的一大批技术人才是我们最缺乏、最需要的，也是特区高新技术发展的希望所在。另一个是发展高新技术产业，不能过高寄希望于当时尚未进行体制改革的国营企业，必须依靠多元化的灵活的所有制模式，‘群起攻之’，才能呈现‘百家争鸣、百花齐放’的科技发展热潮。”

在当时的环境下，想解决这两个问题，唯一的办法就是建设好环境和体制，自己培养人才。民间科技企业的应运而生，把科技人才推到市场第一线，“摸爬滚打”，这为特区高新技术产业的发展奠定了无法取代的基础。这些民间科技企业“壮大”了，当时还惹来一些不理解，希望让国企介入，朱悦宁为这些民间企业说话：“让它搞大嘛，搞大了再说也不迟。”

《鼓励发展深圳市民间科技企业若干规定》颁布的前两三年时间里，深圳民间科技企业增加了300多家，包括中兴、华为、创维等。据统计，到1992年底，经市体改办审查核准登记注册的民间科技企业有388家。现在，民间科技企业几乎占了深圳全市经济总量的一半。实践证明，一批经过市场风雨洗礼的科技人才的涌现，为特区高新技术产业的发展奠定了坚实的基础。后来，这个规定开始影响全国，各地陆续制定了有关规定，民营科技企业在全国遍地开花。

重大项目，主持机场盐田港、妈湾电厂建设

作为分管工业、交通运输、科技等领域的副市长，在近10年的时间里，朱悦宁全力推进并参与了深圳这座城市一批重大项目的建设。这些年来，他主持了深圳机场的建设，仅用两年零四个月的时间就在一片海滩上“干”出一个现代化机场。他主持了妈湾电厂的建设，硬是不买进口机组，改用国产机组，仅此节约外汇2亿多美元。此外，作为盐田港建设的总指挥，他还主持了盐田港与港商合资的谈判，最终促

成东鹏公司与香港和记黄埔有限公司的合作——1993年10月5日，双方成立深圳盐田国际集装箱码头有限公司，合资经营盐田港一、二期工程，深圳方占股30%，港方占股70%，期限为50年，受到时任国务院总理李鹏的当众表扬。

但是朱悦宁说，他最大的成就感并不是具体领导了这些大型项目的建设，而是自己的某些想法能够付诸实践，并取得一些成功。

“尽管在十几年改革的风风雨雨中，步伐有时快有时慢，但深圳始终以一种‘韧’的精神，坚持着市场取向的改革。”说起一路走来经历的风风雨雨，朱悦宁感触颇深。

这位出身清苦，常常脚踩一双“老头儿鞋”，身穿一件夹克衫，被称为“夹克市长”的北方汉子，在深圳的经济体制改革中，在对民间科技企业的培育孵化中，在深圳高新技术产业的发展中，均做出了自己独特的贡献。

参考文献

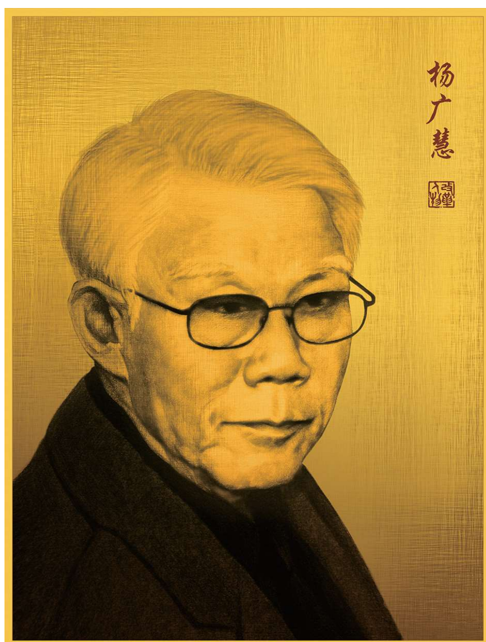
［1］张俊彪，舒国雄，李振河.深圳四大支柱产业的崛起·高新技术［M］.北京：中国文史出版社，2010.

［2］刘荣荣，高辉.“夹克市长”的追求——访深圳市副市长朱悦宁［J］.中国党政干部论坛，1994（8）：39-40.

［3］刘荣荣，李庆华.对特区建立市场体系中几个问题的认识——访深圳市副市长朱悦宁［J］.中国党政干部论坛，1994（10）：23-25.

［4］以创新引领节能减排 建设绿色能源示范基地——深圳妈湾电力有限公司实施节能减排推进绿色发展纪实［EB/OL］.中国经济导报，2017-04-12.

杨广慧：将邓小平南方谈话精神洒向全国



杨广慧

1987—1996年先后任深圳市委宣传部部长、深圳市委常委。

20世纪80年代末到90年代初，当社会上掀起对深圳经济特区姓“资”姓“社”的争论时，杨广慧敢于直面质疑，先后推动摄制了《世纪行——四项基本原则纵横谈》等正面宣传邓小平理论的电视片和电影，筹划了传播邓小平南方谈话精神的“猴年八评”等系列评论，大胆放手让《东方风来满眼春》等名作问世，助力改革开放成为全国主流舆论。

1987年，改革开放的深圳正处于攻坚时刻，杨广慧由中宣部派到深圳出任市委宣传部部长。当时全国范围内关于姓“社”姓“资”的争论，一浪高过一浪。对深圳特区的各种批评、指责更是猛烈地铺天盖地而来。在杨广慧的主导下，深圳摄制了《世纪行——四项基本原则纵横谈》《力挽狂澜》《历史的抉择》等正面宣传邓小平思想理论的电视片和电影，在全国引起很大反响。深圳市委市政府用巧妙的方式为深圳解围。

而在1992年春邓小平发表“南方谈话”之后，中共深圳市委在《深圳特区报》筹划了传递邓小平“南方谈话”精神信息的“猴年八评”，在《深圳商报》上发表了“八论敢闯”，让改革开放的最强音从南国边陲响起，此后又放手《东方风来满眼春》名作问世，改革开放终成全国主流舆论。

深圳从中宣部要来宣传干将

1984年初，邓小平亲临深圳视察并发表关于特区建设的一系列公开谈话，肯定了特区的成就和方向，推动了沿海城市对外开放进程，暂时中止了党内不同意见之间的争论。

邓小平经过实地考察，完全消除了“办特区就是搞资本主义”的疑虑，毅然给深圳题词“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的”。“深圳速度”和“一夜城”的神话因而传遍海内外。

但是，1985年香港《信报》《美洲华侨日报》等媒体不断发表文章，对深圳特区评头论足，说深圳在梁湘的领导下“贪大求功，乱铺摊子”。《美洲华侨日报》7月29日发表了《深圳的试验得失的评估》的社论，讲了深圳特区建立几年来的五个问题，其中之一是把允许外资宾馆开歌舞厅等说成是“执行开放政策中有偏差，把西方一些糜烂的东西也引进来了”。

1985年，国务院副秘书长李灏被调到深圳当市长。李灏感受到一种巨大的、无形的压力，这就是搞好特区的社会主义精神文明建设往往比城市建设和发展经济更加困难，而又必须认真搞好。人们评价深圳特区建设的成功与否，不但看深圳的经济发展数据增长了多少、有多少栋高楼大厦，更重要的还看深圳的精神文明建设，尤其是党的建设好不好，是不是坚持社会主义方向。果然不出所料，李灏到深圳两年多，就遇到了思想意识形态方面的大风波。

为了让中央和全国人民解除顾虑，李灏和深圳市委领导全市干部群众在抓紧经济发展的同时，也花更大的力气抓紧深圳的社会主义精神文明建设。

1986年下半年，当时深圳市委宣传部唯一的研究生写了一篇文章——《我赞成邓小平退休》，在深圳一个报纸上发表了，全国舆论哗然，特别是香港舆论说，深圳是邓小平创造的特区，现在深圳报纸登载文章赞成邓小平退休。当时中央书记处在两次书记处会议上提到过这个问题，会上说，深圳想干什么？邓小平建设深圳特区，现在他们又让邓小平退休，这是要干什么呀？当时深圳市委书记李灏压力很大，打算换宣传部部长，他直接跟中央宣传部要人，想要个年轻人。当时，李灏称自己是搞经济的，对到底怎么搞改革开放特区宣传心中没数。磨了半年，中央宣传部最后决定将时任中宣部教育局副局长的杨广慧调到深圳市委宣传部当部长。

1987年5月27日，杨广慧第一次来到深圳。杨广慧后来在接受《中国经济时报》采访时说："当时，特区的宣传工作怎么搞，我也没一个总的想法。"

三部片子巧妙为深圳解围

20世纪八九十年代，姓“社”姓“资”的问题争论不断。“中国将来会怎么样？”“深圳特区还能不能办下去？”当时，外商在忧虑和彷徨之际，纷纷撤走资金，许多工厂停工。多数基建工地冷冷清清，那些已经树立而尚未被混凝土包裹的骨架钢筋经历风吹雨打，锈迹斑斑，犹如在不断流淌着血水。无论是海外还是内地的人，很多都不敢到深圳来了，一些酒店、宾馆的入住率不到10%，外来民工一批批无奈地回家……尽管深圳市委市政府采取了力所能及的各种措施，使全市经济保持了一定的增长。1989—1990年，全市国民生产总值增速为办特区以来最低。两年中，全市实际利用外资还不到10亿美元。整个深圳一片迷茫，上下忧心忡忡，人心惶惶。

全国范围内关于姓“社”姓“资”的争论，一浪高过一浪。对深圳特区的各种批评、指责，从北京、上海乃至全国各地更加密集、更加猛烈地铺天盖地而来，深圳经济特区继续被当作“搞资本主义”“搞和平演变”的典型和靶子。深圳有些干部甚至害怕到内地出差，因为那里有的机关或招待所人员一看是深圳来的，怕受到“资本主义污染”，就对他们另眼看待，甚至诸多刁难。

1990年，深圳市委宣传部主持摄制一部电视政论片《世纪行——四项基本原则纵横谈》（以下简称《世纪行》）。该片通过中华民族一个多世纪以来的沧桑历史，以及中国改革开放10多年来，尤其是深圳经济特区建立以来的发展事实，同时与苏联、东欧乃至其他第三世界国家情况进行比较，透彻、形象、生动地说明中国要坚持“一个中心两个基本点”的党的基本路线不动摇。党和国家领导人江泽民、李鹏、李先念、胡乔木、王震等先后观看了《世纪行》，并题词加以赞扬。中央宣传部、组织部发通知，把《世纪行》作为党的基本路线教育的重要教材，要求全国各地认真组织党员和干部群众观看。此后一年多时间里，《世纪行》在中央电视台又进行了两次播放。全国各地共有160多家电视台播放《世纪行》，中国各地100多家报刊发表《世纪行》解说词或社会各界对这部电视政论片的评论，从电视艺术、思想理论等不同角度赞扬《世纪行》。

继《世纪行》之后，在杨广慧的主导下，深圳又摄制了《力挽狂澜》《历史的抉择》等正面宣传邓小平思想理论的电视片和电影，在全国引起很大反响。

中共深圳市第一次代表大会于1990年12月15日召开，杨广慧参与了深圳市委第一届党代会文稿的起草。在文件起草过程中，杨广慧提出要把李灏书记提出的“公有制为主导”写进去，亮出来，这是深圳的“敢闯”精神。李灏的大会工作报告中第二个标题为“坚持公有制为主导，合理配置特区的所有制结构”。

令人欣慰的是，1993年中共十四届三中全会做出《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，其中写道：“就全国来说，公有制在国民经济中应占主体地位，有的地方、有的产业可以有所差别。”

主导传播邓小平南方谈话精神

后来，杨广慧连续以“闯”参与决策了几件有影响力的宣传大事。

1992年1月19日至23日，88岁高龄的邓小平视察深圳，发表了震撼中国乃至世界的“不坚持社会主义、不改革开放就只有死路一条”的重要谈话，肯定深圳姓“社”不姓“资”，还亲自对李灏说：“深圳的重要经验就是敢闯。”这时的邓小平早已退居二线，就邓小平视察深圳，有关部门已经传来“三不”指示：不接见、不报道、不讲话（指不正式讲话）。更重要的是，在那段时期，中国社会“左”倾思潮占据上风，改革开放常常被冠以“走资本主义道路、配合和平演变阴谋”的帽子。

在中央级媒体无一敢谈改革开放话题的大环境下，深圳一个地方媒体公开报道邓小平视察南方谈话中的改革开放内容，无疑需要承担极大的政治风险。尤其是主管领导审稿人，责任与风险更大。为了及时准确地了解邓小平这次视察深圳在不同场合的讲话，组织上决定由时任深圳市委宣传部副部长吴松营负责记录下了全面的文字资料。

邓小平离开深圳前往珠海之后，深圳市委负责人和《深圳特区报》领导开始策划在适宜的时机以适当的方式及时传播小平南方谈话精神。《深圳特区报》通过不同渠道，多次请示要求报道，还向广东省委主要领导请示，但均未获同意。

面对“禁令”，深圳市决定用评论的形式来报道邓小平视察南方谈话精神。1992年春节刚过，时任中共深圳市委常委、市委宣传部部长的杨广慧，亲自组织和带领写作小组进驻深圳迎宾馆集中写作。杨广慧白天要到宣传部上班，晚上才到写作小组工作，其他写作人员全部脱产。苦干23个昼夜之后，八篇评论文章成稿。1992年2月20日至3月6日，文章连续在《深圳特区报》发表，是为“猴年八评”，发表之后，立即在海内外引起轰动。

时任国务院副总理邹家华在办公室看到《扭住中心不放》头篇评论之后，派人打电话给《深圳特区报》，要求把这篇评论电传给他们，还要求把其他评论及时传去。

当时，党中央、国务院正在筹备全国人大、政协“两会”，紧锣密鼓地起草政府工作报告，邹家华办公室极为重视这批“原汁原味”传播邓小平南方谈话的评论文章。另外，《人民日报》转载了“八评”中的四篇，“八评”的重要性可见一斑。

在“猴年八评”获得媒介轰动之后，从1992年3月12日至4月3日，由杨广慧指导的《深圳商报》编辑部系列评论——“八论敢闯”接着出炉。首篇为《为进一步解放思想鸣炮》，以后陆续出台的文章分别是《快马再加鞭》《防右更防“左”》《实事求是贵在“敢”》《敢用他山之石》《险处敢登攀》《胸怀大局才敢闯》《借鉴香港互利共荣》。这组系列性的千字文，旨在探索深圳的成功经验。“八论敢闯”引起海内外强烈反响。中国香港、中国澳门、中国台湾和日本、泰国等地的报纸、电台、通讯社纷纷转载或就此发表评论。有境外媒体称“八论敢闯”是八声春雷，体现了邓小平视察深圳的谈话精神，为进一步改革开放指明了方向。《文汇报》载文指出：《深圳商报》“八论敢闯”的出

台非常及时，其影响绝不仅在深圳，实际上是为中国整体改革的进一步深化造势。

还必须提到的是，3月26日，由《深圳特区报》副总编陈锡添执笔的1.1万字长篇通讯《东方风来满眼春》在《深圳特区报》头版刊出，这篇文章完全突破了“禁令”，是继《猴年八评》之后的又一轰动全国的力作。3月31日，《人民日报》以及全国几乎所有报纸都在头版转载了这篇报道。文章问世之后，邓小平南方谈话的重要精神终于公之于世，在全国引起重大反响。有评论认为，这篇报道与1979年《光明日报》发表的《实践是检验真理的唯一标准》，可并称为中国改革开放“历史关头的雄文”。

“八评”“八论敢闯”和《东方风来满眼春》的发表，几乎成了国家政治生活的一件大事，对加快改革开放、深化企业管理、扩大经济建设起到了不可估量的指导作用，博得行内行外人士的一致好评。

4月1日，即将访日的时任中共中央总书记江泽民在会见日本驻华记者时，被问及对《东方风来满眼春》一文的评价，江泽民肯定地回答：“现在发表邓小平同志视察深圳的报道，可以使全国人民更好地了解他的谈话精神，以便全面地贯彻落实。”

参考文献

［1］“历史关头的雄文”诞生记——深圳市委原常委、原宣传部部长杨广慧追记1992年小平视察南方宣传报道工作［N］.晶报，2008-05-07（A08）.

［2］杨敏.东方风来风满城［J］.中国新闻周刊，2012（12）：57-58.

［3］杨丽萍.一字之差见“敢闯”——杨广慧讲述深圳市第一次党代会报告起草的难忘经历［N］.晶报，2010-12-24（A24）.

［4］吴松营.深圳的艰难与辉煌［M］.广州：广东人民出版社，2015.

［5］李成刚，张孔娟.杨广慧：我到深圳抓宣传［N］.中国经济时报，2014-12-17（A09）.

［6］李岚清.突围：国门初开的岁月［M］.北京：中央文献出版社，2008.

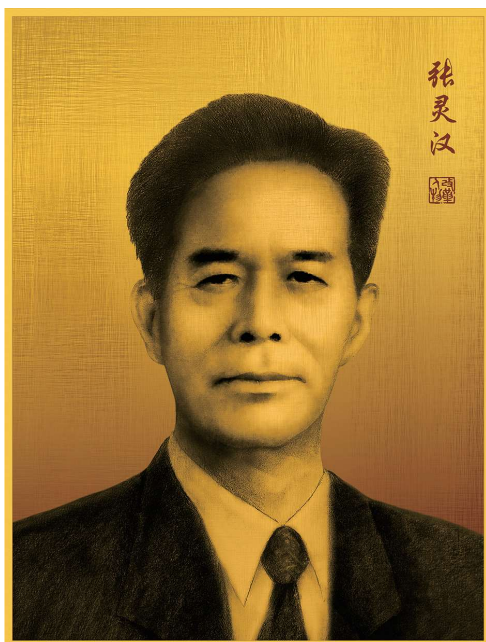
［7］余晓敏.我记忆里的老中宣部大院的老干部（长篇回忆录之七十六，杨广慧）［EB/OL］.新浪博客，2009-05-19.

［8］陈毅艺.1992小平南方谈话引发的特区新闻大战［J］.内地沿海世界，1992.

［9］彭立勋.论深圳特区三大探索［J］.中国城市经济，2001（1）.

［10］武文胜，艾琳.中国民生60年［M］.北京：五洲传播出版社，2009.

张灵汉：为深圳争取立法权鼓与呼



张灵汉

1987—1991年任深圳市法制局副局长，1991—1992年任深圳市法制局局长。

张灵汉是深圳经济特区第一任立法工作负责人，主持特区的立法和法制建设20多年，始终探索特区政策的法律化，锲而不舍地争取特区立法权，积极探索适应市场经济发展的法律制度，他先后主持起草和制定一系列适应特区发展的法律法规，创造了若干全国第一，为深圳特区法制建设做出了重要贡献。

自1981年9月担任深圳特区第一任立法工作负责人以来，张灵汉主持深圳特区的立法和法制建设20多年，始终致力于摸索创新，将特区的特殊政策法律化，锲而不舍地争取特区的立法权，积极探索适应市场经济发展的法律制度建设，并为之付出智慧和心血。在中国法制建设改革起步的艰难时期，张灵汉作为先行者，摸着石头过河，开创了特区法制建设之路，不仅使深圳特区社会经济发展有法可依，而且还创造了国内若干个“第一”，让深圳成功发挥改革“试验田”作用，为整个社会主义市场经济条件下法律体系的建立做出了重要贡献。

竭尽全力，加快特区政策法律化进程

20世纪80年代初期，我国因长期实行计划经济体制和大一统的行政管理体制，法制建设十分薄弱，只有《宪法》《治安管理处罚条例》等少数几部法律法规，经济领域的法律更是空白。1981年，党中央、国务院决定设立深圳经济特区，并要求将特殊政策制定成单行经济法规，对外颁布实施。办特区政策公布后，外资不断涌入特区，询问投资办企业的各项具体法律规定，深圳主政者意识到，法律缺位将是引进外资的一大障碍。为此，经济特区特殊政策法律化的工作迫在眉睫，市委于当年设立了立法工作组，承担起这一紧迫任务。

创新立法这个特别艰巨的任务，落到了张灵汉这位专业人士的头上。张灵汉于1981年9月调入深圳市委，担任市委立法工作组负责人，他接手工作后，迎难而上，首先确定贯彻特殊政策需要立法的项目，然后按引进外资的先后顺序，拟订计划，并提出与业务相关部门分工合作的方案，报送市委同意后办理。当年立法工作组人力不足，每人分工起草多项任务，张灵汉全面管理工作，每一份草案他都经手修改审定，比自己分工起草的项目还要多。那时，立法权在广东省人大，所以每一项法规草案报送省政府后，张灵汉还须报送每一项法规到省

政府、省人大做两次说明，接受询问。那个年代，他的工作繁忙程度可想而知，他在周末几乎没有休息过。

遵循邓小平同志“摸着石头过河”的指导思想，在市委领导和各部门的协作下，张灵汉带领市委立法工作组全体成员逐项克服困难，4年内起草了19项贯彻特殊政策的法规草案，报送省人大常委或国务院审批颁布实施，使经济特区的特殊政策得到顺利实施。

张灵汉在主持立法的同时，还参与了深圳引进外资重大项目的洽谈和审批工作，在法律上把关。办特区初期，经济贸易无法可依，必须按国际惯例考量，法律问题就显得尤为重要。有了法律上的严格把关，深圳引进外资工作进展顺利。

1983年，在国务院的主持下，深圳与港资集团签订了关于规划福田新区60平方千米开发方案的意向书。在参与洽商港资提出50条具体开发合约时，张灵汉提出港资要以福田开发土地向日本银行抵押贷款，以及由其开发的福田新区需实行封闭自主受理的条款，违反了中央引进外资政策和经济特区的政治体制由国家统一管理的规定。港资只好主动放弃，这也规避了深圳日后发展过程中可能存在的隐忧。

在此期间，张灵汉还根据加强法制业务的需要，对深圳特区法制建设进程中的组织建设提出了多项建议并被市委市政府采纳。例如，市委立法工作组改为市委政研室条法处，后改为市政府的法制办，再改为职能机构法制局。为加强依法行政，设立了市政府法律顾问室，聘请全国的权威专家参加；然后又设立了依法治市办公室。

在“违宪”压力下为特区争立法权

在特殊政策立法过程中，张灵汉从实践中进一步认识到，深圳社会经济技术发展必须走法治道路，而实现法治，仅有特殊政策立法是远远不够的，必须建立起一套规范发展市场经济的法律体制。为此，

他于1986年草拟了一份5年计划，通过借鉴香港地区和国际法治社会的经验，结合深圳的实际，制定135项行政经济法规，使深圳的行政管理和经济活动5年内达到基本有法可依、依法办事。鉴于前5年特殊政策立法逐项报省政府再提交省人大常委审批，一年才通过4项法规的实际情况，他在向市委市政府报送5年计划的同时，提出向中央申请立法权的建议。立法计划和申请立法权提议很快得到市委市政府联席会议通过。“那时领导很开明，用人并让你放手去干。”在这样宽松的氛围之下，张灵汉有了顶着“违宪”的帽子为特区争立法权的勇气。

此时，省政府法制机关来函，要求深圳提出新的立法计划，明确特殊政策立法完成后，深圳还将立哪些法规，由于广东沿海、珠三角进一步开放，省人大的立法任务加大，需要做出统一计划安排。在此新形势下，为了争取省对深圳立法权的支持，张灵汉建议在特殊政策立法告一段落之际，可考虑以广东省的名义在深圳召开一次“经济特区立法研讨会”，邀请全国人大常委会和国务院立法工作部门、社科院法学研究机构、省人大和省政府立法工作部门、省社科院法学研究机构、各经济特区立法工作部门参加。这一建议经市委市政府同意后，再报请广东省政府省人大立法部门支持。

1987年夏天，广东省经济法研究会在深圳主持召开“广东经济特区立法研讨会”。张灵汉代表深圳做了特殊政策立法总结汇报，以及今后5年制订规范商品经济秩序的135项法规计划，并提出完成这一计划的重要条件是，在广东扩大开放的新形势下，中央能够授予深圳立法权。各方面对深圳立法给予了高度评价，认为深圳特殊政策立法已为深圳建立了引进外资、加快经济技术发展的良好环境，新的计划有更进一步改革开放、建立深圳商品经济发展的法制环境的雄心壮志。多数同志对授予深圳立法权都表示赞成，认为深圳加快立法，不仅能够促进深圳更快地发展，也将更好地发挥“窗口”和“试验场”的作用。也有一些同志明确表示反对，批评道：“要立法权是违宪！”争论很久也没有定论。

研讨会后，张灵汉抓紧将5年立法计划和授权请求以市委市政府名义报送国务院和全国人大常委，抄报省政府和省人大常委。

1988年，国务院和全国人大常委会联合工作组来深调研深圳请求立法权事项。工作组在听取张灵汉有关申请立法权理由的汇报后认为，深圳请求立法权很有必要，且从特殊政策立法实践以及今后继续立法的计划考虑，深圳有能力行使立法权。同时认为深圳未设人大机构，可能影响授权，应尽快设立。张灵汉提出，深圳要设立二级人大机构所需时间长，能不能“特事特办”，不设人大，设立一个“深圳特区立法委员会”专门行使立法权。工作组认为这一建议可以提出来研究，如可行就会快很多。

1988年底，中央领导为深圳的立法计划和立法权及深圳的继续改革开放，亲自到深圳视察，并表示中央同意给深圳立法权，要求深圳尽快成立市人大。随后时任全国人大常委会主管法制工作的王汉斌副委员长也带工作组到深圳调研，中央派体改办领导专程到深圳与张灵汉共同研究拟订国务院授予深圳立法权的议案稿。1989年3月，第七届全国人大二次会议召开，审议了国务院关于授予深圳立法权的议案，因深圳未成立人大机构，不能“特事特办”，“待深圳设立人大机构后，再进行审议”。全国人代会一结束，深圳市委即决定筹备建立特区二级人大，由张灵汉主持草拟筹备成立人大的方案。1991年，市人大召开成立常委会的当日，即安排市政法委书记与张灵汉赴京向全国人大常委会汇报，希望尽快安排再次审议立法权议案。接待的秘书处领导要求深圳不能操之过急，并告知有许多人大常委不太了解深圳情况：立法权给了省，深圳为什么还需要？建议深圳分批邀请常委到深圳考察。

按照这一要求，张灵汉提出先请时任全国人大常委江平、蒋一苇（两位均为深圳法律顾问），征求邀请全体常委视察深圳安排的意见。后来以市委、市人大常委的名义，分四批邀请全国人大常委来深圳视察。张灵汉一直负责汇报和陪同视察，向常委细细解说。

1992年初，乘邓小平南方谈话之东风，深圳再次以书面形式向全国人大常委会请求授予立法权的议案。1992年7月1日，万里主持第七届全国人大常委会第二十六次会议，表决通过了《关于授权深圳市人民代表大会及其常委会和深圳市人民政府分别制定法规和规章在深圳经济特区实施的决定》，96%的委员表示赞成。在当时，除了全国人大及其常委会外，仅有省级人大及其常委会才拥有立法权，很多的省会城市和直辖市也只拥有“半个立法权”。授权深圳市人民政府制定规章并在深圳经济特区组织实施的权力，这在全国是第一次。历时5年，深圳终于获得了梦寐以求的立法权，张灵汉也因此成为深圳特区取得立法权的“第一功臣”。

第一部与国际接轨的律师法规：《深圳经济特区律师条例》

让律师界记得张灵汉这个名字的，可能并不是因为立法权，而是《深圳经济特区律师条例》的修订。《深圳经济特区律师条例》规定，律师可以“接受委托，为被侦查机关依法采取强制措施或者被限制人身自由的当事人提供法律帮助”，这也意味着，律师可在犯罪嫌疑人被抓进公安机关时提前介入。而在此前，律师只有在审判阶段才能介入案情。《深圳经济特区律师条例》在中国法治史上具有里程碑意义，外界评价这是律师界第一部与国际接轨的法律。条例出台后，一位香港大律师说，“看到了回归的希望”。

在《深圳经济特区律师条例》出台之前，我国只有国务院颁布的《律师暂行条例》。《律师暂行条例》规定中国的律师机构名称为“法律顾问处”，属事业单位，律师为国家干部。对此，一些访深的外国律师团表示困惑：外商在深圳跟企业或者当地政府发生纠纷怎么办？张灵汉意识到，不改变律师的管理体制，将会影响境外投资者的信心，也不符合国际惯例。1983年，时任司法部部长刘复之到深圳调研改革

开放后的律师业务情况，张灵汉向其提出必须改革律师机构的名称和设置，才能适应对外开放的需要。这一建议得到刘复之的赞成，并要求深圳先行改革。

张灵汉着手主持草拟了一项《条例》，提出改制方案，把律师的身份由国家法律工作者变为社会法律工作者，律师的管理也由国家机关管理改为律师行业自律管理，并在全国率先建立了4家律师事务所。然而，《条例》最终没有通过。10年后，深圳拥有了立法权。1994年，雏形为10年前拟好的《条例》的《深圳经济特区律师条例》出台。

张灵汉提出要充分利用国家授权立法的优势，与国际接轨，在三个问题上突破旧体制：突破律师的国家干部身份，让律师从公务员变为社会工作者；律师机构由国家事业单位变为市场经济的社会中介机构；律师提前介入刑事案件，即在公安机关对公民实施拘留时，允许公民聘请律师介入调查。在中国法治史上，这一制度的确立具有重大的时代意义。

利用深圳的立法权优势加快创新立法

2001年张灵汉办理退休手续时，深圳的创新立法已有100多项。在他看来，对深圳和国家的改革发展，影响最突出的立法主要有以下几项。

第一，关于银行的抵押贷款立法。办特区初期，在企业缺少发展资金、引进的外资银行有钱不敢借贷的局面下，这项立法既为企业解决了急需的发展资金，又为银行业的发展建立了保障条件。

第二，企业劳动用工合同制立法。它保障了外资企业的用工，也促进了我国“吃大锅饭”劳动体制的改革。

第三，企业向社会发行“股票”立法。这是建立证券市场的立法探索，既为一部分项目好、经营管理优良的企业筹集了更多发展资金，也为社会大众提供了投资平台。

第四，创建农村股份合作公司立法。这是在城镇建立股份有限公司后，发现南岭等近郊农村自行建立以承包土地入股、按股分红的股份公司，可防止“分田到户”的消极作用，以新的形式引导农村走向共同富裕。考虑到涉及国家农村体制的大问题，经请示市委，邀国务院、省的农业工作部门领导和专家参加研讨会，讨论深圳农村建立股份合作公司的问题，因土地入股分红，股份不能转让，与城市不一样，所以加“合作”相区别。国务院专家称赞：这是深圳立法工作中，又一次对国家的重大贡献。研讨会后制定了《深圳股份合作公司条例》，推广到全市农村，影响全省、全国的农村体制改革。

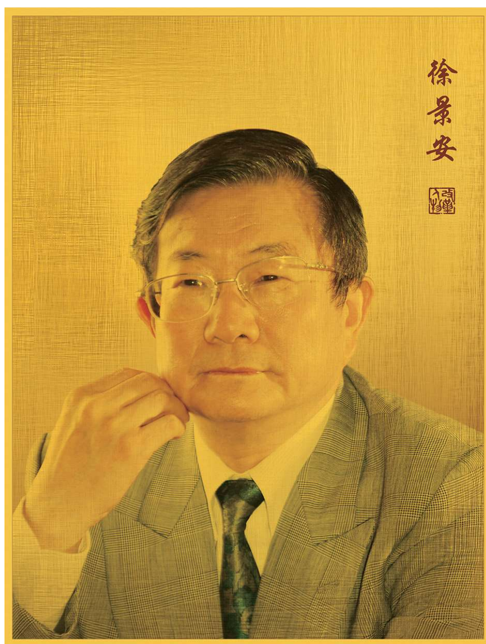
第五，为促进科学技术的引进和发展，建立了知识产权保护法律制度，保障先进技术持有人的权益。

第六，为防止行政部门的工作人员利用职权谋私，建立公平、公正原则，对政府出让国有土地使用权、国有工程建设，建立了招投标法律制度。

参考文献

王穗明，林洁。深圳口述史：1980—1992（上）［M］.深圳：海天出版社，2015.

徐景安：推动中国股份制改造和证券市场发展的改革先锋



徐景安

1988—1993年任深圳体改委主任。

作为中国经济体制改革领域的一位老将，徐景安投身深圳改革第一线后，主持起草《深圳经济特区股份有限公司条例》等，推动一批国有企业完成股份制改革，他大胆试行国有企业产权转让和强制破产制度改革试验，探索和推动深圳社会保障制度、国有资产管理体制等一系列改革，为深圳乃至全国的改革事业做出了重要贡献。

徐景安是中国经济体制改革的一位老将，从1979年初调到国家计委研究室，参与起草我国经济体制改革的第一部总体规划《关于经济体制改革总体设想的初步意见》起，他以参与者的身份亲历了我国20世纪80年代的多项改革。1987年调任深圳市任体改委主任、深圳证券交易所副理事长，在改革第一线推行股份制改革、国企改革、股票市场发展，为深圳乃至全国的改革事业做出了重要贡献。

力推股份制改革与股票市场的发展

20世纪80年代，关于企业改革方式的争论如火如荼。当时中国金融市场起步不久，人们对股份制缺乏了解，因此对股份制改革的争论是最激烈的，反对的声音也最大。时任中国经济体制改革研究所副所长的徐景安是股份制的坚定支持者，面对强大的反对声音，徐景安认为，与其在北京争论，不如在改革的实践中试点。1987年底，当时任深圳市委书记李灏邀请徐景安出任深圳市体改委主任时，徐景安毫不犹豫地答应了。

来到深圳，徐景安如鱼得水。在李灏的支持下，他将在北京想做而做不了的改革，一步步付诸实践。深圳与内地不同，为适应投资主体多样化，企业大多采取股份形式，1990年的3 862家工业企业中，股份形式的有近2 000家。在徐景安的主持下，企业处起草了《深圳特区股份有限公司条例》，由市政府通过颁发。据此，对股份公司进行规范，并先后将17家国有企业改造为股份公司，除原深圳发展银行外，将万科、金田、安达、原野4家改组为上市公司。

在当时的背景下，进行股份制改革需要很大的勇气。为了能让万科成功上市，徐景安到处走动。当时的万科还是特发集团的一个下属企业，徐景安一边找李灏寻支持，一边做特发集团领导的工作，同时还在万科做动员，为万科发行股票搞推销。那时，买股票是凭觉悟，

与买国库券差不多。深圳发展银行股票一开始只被认购了49.8%，万科股票剩下150万股没人认购。

到1990年3月，深圳股市开始热起来。当时只有5只股票，3个证券营业点，股票转让要到营业点排队，营业点人头攒动，股价飙升。以今天来看，这是股票供不应求，多搞几家公司IPO（首次公开募股）就可以了。但当时中央政府认为5只股票已经让全国如此躁动，继续发股票风险太大，要求把股票价格压下去。在时任深圳市副市长张鸿义主持下，深圳证券市场领导小组多次开会研究，规定股价日波动不超过10%，后来改为5%，再后来改为1%，但股价越压越涨，并出现了黑市交易。作为深圳证券领导小组成员，徐景安一边向国务院写报告请求允许继续发行股票，一边去北京向主管股票发行的中国人民银行进行汇报。当时国务院领导有一个观点：老百姓的钱都存在银行里，现在搞股票发行，老百姓用存款来买股票，这不就是存款搬家吗？有什么意义呢？徐景安说，“老百姓存在银行里的钱随时可用作消费，而买了股票就是投资；存款是银行的负债，而股票是企业的资本；企业融资只有贷款一个渠道是不够的，还需要开辟直接融资的渠道。这是企业改革的需要、金融改革的需要、投资改革的需要”。北京总算被说动，允许深圳公开发售股票。在李灏的坚定支持下，1990年12月1日深圳成立了深圳证券交易所，徐景安任副理事长。

对于当时深圳的股份制改革与股票市场，不少外国人不理解。有一个代表团到深圳考察时提出疑问，深圳才搞了5家上市公司，这对全国来说有什么意义。世界银行对中国的改革很关注，但是对搞深圳特区、搞试点都不赞成，觉得这是“温室里的花朵”。1992年徐景安去美国开会，借世界银行的一位副行长与会的机会，他有针对性地指出：“深圳和深圳股市的意义就是示范，成功了就可以推广。”实践证明，试点是有意义的，星星之火已经燎原。截至2016年底，深沪两市上市公司已超过3 000家，年产值近30万亿元，总市值逾52万亿元。

产权转让、企业破产的改革试验

徐景安刚到深圳就提出“要为企业办红白喜事，效益好的企业要搞股份制、上市；效益差的企业就得转让、破产”。当时国有企业的现状是只生不死，一大批企业生产能力闲置、严重亏损，不能向社会提供有效供给，但还得由政府补贴。徐景安认为：“国有企业的产权是国家的，亏了消耗的是国有资产。你不消灭亏损，就消灭你！”

1989年徐景安起草了《深圳市国营企业产权转让暂行规定》，经深圳市领导批准，以市政府文件下发。他提议成立产权转让办公室，设在体改委市场处，负责产权转让的实施和审核。1992年深圳市体改委下发了《在市属国营企业中“消灭企业亏损，消灭亏损企业”的通知》，提出企业连续3年经营亏损的，实行强制产权转让。

有了政府法规，就要推行。改革目标首先锁定位于八卦岭工业区的深圳市装饰工业总公司，其下属企业经营管理混乱、经济效益差，处于停产或半停产状态。1990年4月，深圳首次公开出售市心乐沙发家私厂、市心乐金属制品厂、市心乐床具厂和市心乐木家具厂这四家国有企业，允许国内外企业和个人购买，开创了国有企业产权转让的先河。

有一些老同志留恋国有企业，不论运营状况如何都不允许转让。在1990年4月23日的新闻发布会上，徐景安直接当起了“新闻发言人”，为改革“释疑”。他指出深圳向国内外公开出售企业，是为了打破传统经济体制下国有企业生产要素凝固、僵化的局面。通过经济效益好的企业去兼并或购买经济效益差的企业，一方面实现生产要素的重新组合和流动，从而产生新的生产力；另一方面促进产业、企业和产品结构的合理化。同时，通过公开出售企业，建立淘汰不合格经营者的机制，使生产要素从经营水平低的经营者手中流向优秀经营者手中，为社会提供更多的财富。

然而，有很多人提出疑问，收购兼并是否是私有化，是否违背社会主义的原则？徐景安解释道：“由实物资产变为货币资产，再用这笔钱去建设电厂、码头、铁路、高速公路，依然是国有资产。我国现状是国企太多，而缺乏能源、交通等基础产业，国企转让是对国有资产的结构调整。”1993年2月，深圳成立产权交易所，这是全国第一家产权交易机构。1993年，深圳共有65家企业实行整体产权转让，转让资产总额达2.6亿元。

在市委领导的支持下，徐景安还推行了国有企业强制依法破产，规定下列企业实行强制破产：第一，连续3年发生较大数额的经营性亏损，或亏损年度不足3年但亏损数额巨大，到期债务超过企业实际资产一倍以上的；第二，已停止经营或基本停止经营，确无可能清偿债务的；第三，管理混乱，资不抵债，整顿无效的。但进行这项改革阻力大、难度大，又麻烦，又得罪人，谁也不愿意插手，法院也不愿意接受。后来，经过多次协调，法院终于接受了。1992年深圳共有一家国有企业、两家外资企业和一家外资银行实施破产处理。

积极探索国有资产管理体制

1980—1986年，深圳市政府对国有资产的管理基本上沿用了传统计划经济体制下的国有资产管理模式。

1987年7月，深圳市政府成立全国第一家国有资产专门管理机构——深圳市投资管理公司，兼有资产管理与投资的职能，代表市政府对市属国有资产实行统一管理。然而这一改革并没有从根本上解决政企分开的问题。

徐景安看到了这一弊端，他认为“改革的思路是通过划分国有资产的所有权、国有资产的经营权和企业生产经营权，建立国有资产的管理体系和经营机制，以实现国有资产的增值和收益的扩大。必须改革

现行的经济管理格局，将国家的资产管理职能与社会管理职能分开，在此基础上划清中央与地方的职责范围，然后按照各自的产权建立国有资产的管理经营体系”。

1988年5月，徐景安起草了《深圳市国有资产管理体制改革的总体设想》，文中建议：成立市国有资产管理局，对全市国有资产行使管理权。分解投资管理公司职能，资产管理职能收归资产管理局，投资职能由投资公司承担，将现有的集团（总）公司改组为资产经营公司。投资公司与资产经营公司成为国有资产的经营载体，承担资产增值的责任，拥有处置资产的权力。

这个设想显然削弱了投资管理公司的权限，给改革带来了重重压力。徐景安顶住压力，坚持不懈地推进改革。最终，深圳市领导接受了徐景安的建议。1992年9月深圳成立市国有资产管理委员会；1996年市属国有企业分别由建设控股、商贸控股与投资管理公司经营管理；2004年改由深圳市国资委直接管理23家大型国有企业，成立投资控股公司管理需要改制的国有企业。这些改革解决了原来存在的政企不分、政资不分、所有权和经营权合一等问题，重新塑造了国家经济管理格局，为商品经济的正常运行建立了框架和基础。

推进现代企业制度改革

过去我国企业一直按照所有制划分为全民、集体、私营和外资，但是这种旧的企业制度产权关系不明确，难以适应市场经济，尤其是日益增长的对外贸易的需要。企业所有制改革迫在眉睫。

1992年，徐景安在全国体改工作会议上，建议将按所有制划分的企业制度，改为股份公司、有限责任公司、股份合作公司和无限责任公司。但这项提议受到了激烈的质疑和斥责。宪法规定社会主义经济制度的基础是生产资料的社会主义公有制，即全民所有制和劳动群众

集体所有制，改变全民所有制和劳动群体所有制形式的做法是违宪的。面对种种压力，徐景安说："中国改革一直是违宪、护宪、修宪的斗争。中国改革又到了关键时刻！"

1993年制定的《深圳市经济体制改革要点》中提出：按照市场经济运作的要求，建立产权关系明晰、财产责任清楚的现代企业制度。至此，深圳按所有制形式建立的企业制度，逐步改为新型的规范化的企业制度。

制定深圳社会保险制度改革方案

随着企业改革，人员流动不可避免，建立社会保险制度势在必行。

1987年徐景安考察新加坡，新加坡完善的社会保障制度给了他很大启发。1989年由深圳市体改委牵头，劳动、卫生、计划、财政、市总工会、市人民保险公司参加组成深圳市社会保险制度改革工作小组。时任工作小组组长的徐景安决定参考但不照搬新加坡经验，按工资的一定比例提取，建立个人账户与共济账户，当个人账户不足支取时，由共济账户补充，以弥补工资少或发生大病时抗风险能力弱的问题。

此后，由体改委副主任陈道贻主持，市场处副处长杨建和主笔，市场处陈坚定做测算，经集体讨论，历时3年，1992年拿出《深圳市社会保险制度综合改革方案》，深圳市常委会先后讨论7次，终获通过颁布实行。这是我国最早制定的社会保险制度综合改革方案，由职工与用人单位按职工工资总额的一定比例提取，建立社会保险金，分立个人专户与共济基金，用于养老、医疗及住房。后来，这项改革推向全国。

徐景安后来回忆说，由于当时认识的局限，制定该方案时没有涉及财政对社会保险的支持，更没有研究政府应该承担的公共责任。随着市场化改革的推进，对这个问题的忽略变成了越来越严重的经济、社会、政治问题。10年之后，徐景安发表文章指出，对城乡居民提供社会保障，是政府首要的不可推卸的公共责任，是社会主义原则的根本体现，政府应尽快制定社会保障的长远规划。

1993年徐景安离开政府工作岗位，创办了中国幸福研究院、深圳市景安精神关爱基金会、深圳市景安文化传播公司、深圳市市民情感护理中心等机构，换了一个观察社会的视角，开始以民间姿态观察以深圳为先锋的整个国家的变革，继续为推动中国的改革贡献自己的力量。

从体改委主任到情感护理中心主任，人们总要问他："为什么跨度这么大？"当年极力为市场经济松绑的徐景安回答："过去，我做的是股票市场、股份制，弥补市场经济体制上的不足；现在，我是在弥补社会治理上的不足。"徐景安一直自我定位为"编外体改委主任"，以推动中国的新改革为己任。

参考文献

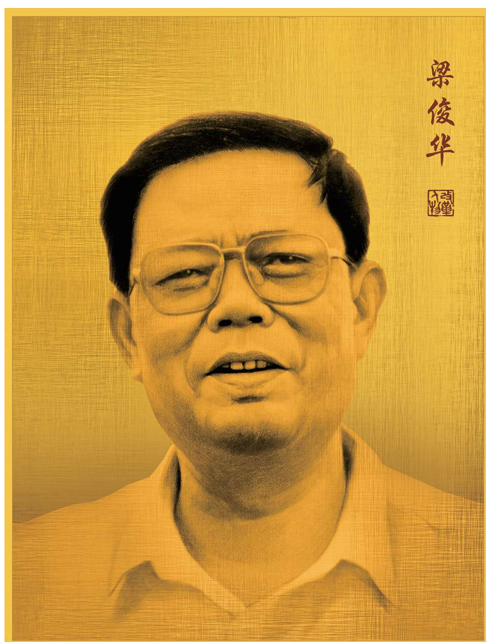
［1］深圳经济特区研究会. 深圳经济特区改革开放专题史［M］. 深圳：海天出版社，2010.

［2］黄挺.我亲历的广东国企改革［M］.广州：广东人民出版社，2014.

［3］张国.体改委老主任拒谈经济［N］.中国青年报，2011-07-20（10）.

［4］徐景安.经济发展与体制改革对策研究论集［M］.上海：学林出版社，1989.

梁俊华：深圳行政监察体制改革的探索者



梁俊华

1991—1995年任深圳市监察局局长。

梁俊华参与创建了改革开放后全国第一个地方行政监察机构——深圳市监察局。在他的带领下，深圳市监察局建章立制，推进行政监察的法治化，为特区监察工作的有效实施奠定了基础。他摸索出“两个教育”“三书”等工作方式，惩腐褒廉，为特区改革开放事业保驾护航，为全国行政监察体制改革提供了宝贵经验。

行政监察是坚持法治路线，保障政府依法行政、维护法制和纪律的重要手段。新中国的行政监察制度自1959年4月监察部被撤销到1987年重建及发展至今，经历了不少曲折。深圳作为改革开放的排头兵，在行政监察制度的重建、确立和完善过程中，做出了诸多有益的探索和贡献。梁俊华就是深圳筹建监察局，探索、创新行政监察机制之路上不可不提的人物。他的努力让深圳行政监察体系实现从无到有，并一直走在全国前列；他的探索创新为维护和推进深圳改革开放事业，推进政府清正廉明、依法行政做出了重要贡献。

肩负改革使命，筹办深圳市政府监察局

20世纪80年代，随着改革开放的推进，新制度从旧体制的土壤中破土而出，深圳在市场经济体制的带动下，经济高速发展。与此同时，政府官员之间也渐渐兴起一股“不正之风”，干部队伍中出现了贪污受贿、挥霍浪费、公款吃喝、徇私枉法现象，“吃拿卡要”等报道不时见诸报端，严重损害了国家行政机关形象，损害了群众和国家利益，也在一定程度上阻碍了特区进一步改革开放与社会经济的有序发展。而政府普通官员的违法乱纪行为却超出了当时的纪律检查委员会、审计机关、人民代表大会立法监督和人民检察机关的法纪监督的范畴，针对国家行政机关工作人员的行政监察机制的恢复和建立势在必行。

在这样的背景下，1985年11月9日，在时任市长李灏主持的市长办公会上，明确做出了“成立深圳市政府监察局”的决定。1986年9月，时任市委打击经济犯罪活动领导小组办公室主任的梁俊华开始负责监察局的组织筹建工作。

深圳市监察局的筹建工作早于第六届全国人大常委会第十八次会议通过的《关于建立国家监察部、恢复并确立国家行政监察体制的决定》（1986年12月2日），因此面临着既无上级红头文件的指导，又无

现成经验可供借鉴的局面。从组织架构、规章制度到人才选拔调任等一切工作无不需要从零开始，而市政府仅拨3万元开办经费，工作条件非常简陋。梁俊华只能带领着打击经济犯罪活动领导小组的14位同志，怀着改革创新的使命、反腐正纪的决心，摸着石头过河。

经过8个月的紧张筹备，1987年5月9日，深圳市监察局正式挂牌，比国家监察部成立还要早三个月。梁俊华被任命为监察局副局长，负责主持日常工作，后在1991年被提拔为监察局局长、局党组书记。在监察局成立大会上，时任市委书记、市长李灏提出，监察局要把"立法、教育、办案"作为主要任务，这也成为深圳市监察局开展工作的指导思想。

深圳市监察局的成立填补了多年来政府行政监督体系中缺少的行政监察板块，是从制度层面对改革开放初期腐败问题的有力反击，也为日后特区改革开放的深入推进提供了保障。同时，作为改革开放以来、全国行政监察工作中断26年后成立的第一个地方行政监察机构，深圳市监察局肩负着制度创新和机制创新的时代使命，也是全国行政监察制度全面恢复和重建的探索与试验。

建章立制，为监察工作奠定基础

监察局成立后，首要任务就是立法和制度建设。为了推进特区行政监察的法治化和制度化，监察局起草了大量的规章制度，如《深圳经济特区监察工作暂行规定》《深圳经济特区政纪处分暂时规定》等，为特区监察工作的开展打下了基础。其中，通过市政府提请人大颁布实施的《深圳经济特区监察工作规定》就是全国第一个有关行政监察的地方法规。深圳是对外开放的窗口，毗邻我国港澳地区、连接海外，对外经济交往非常频繁，为了保障对外开放通道的顺畅、规范国家工作人员对外及涉港澳往来活动，深圳市监察局于1988年、1990

年分别出台了《深圳市关于国家工作人员对外交往活动的暂行规定》《深圳市关于因公临时出国、赴港澳人员实施监察的暂行规定》。

1987—1994年，深圳市监察局先后制定并颁布实施了39个监察规章制度，其中由市人大通过立法程序实施的有1个，以市政府名义颁布的有19个，以监察局名义发布执行的有19个，初步形成了一套较为完善的行政监察制度体系。

同时，在改革开放试验田上成长起来的深圳市监察局，也为全国的监察工作探索做出了努力。深圳是全国最早探索干部财产申报制度的城市。早在1988年，为了有效地肃贪倡廉，在监察局的大力推动下，深圳率先实施干部财产申报制度，开全国之先。该项制度由于多种因素在实施一年后被暂时搁置，让梁俊华颇为遗憾，但作为一项创新性的实验，这次的探索为全国监察工作提供了有益的启发。

政令检查是深圳市监察局为全国监察工作做出的又一项创新举措。1989年，为了确保政令畅通，保证行政机关的政策规定得到有效贯彻落实，深圳市监察局在全国率先开展以保证政令畅通的“政令大检查”，对违反政令的问题率先开展执法监察工作。这项工作得到监察部的高度认可。1991年，监察部在深圳召开全国执法监察工作会议，推广深圳执法监察的工作经验。随后，执法监察被列为监察机关的首要职能，写进《中华人民共和国行政监察法》中。

总结摸索，在工作中施展制胜妙招

在特区监察工作的指导思想中，除了“立法”，“教育”“办案”也是监察工作的要务。在具体工作中，梁俊华及监察局的同志们在李海东局长的领导下，认真实践、积极探索，在监察手段、监察方法上不断创新。“两个教育”“三书”便是他们在开展教育、办案等监察工作过程中总结摸索出的独特工作法门。

“两个教育”是深圳监察局开展廉政教育过程中采用的“打招呼教育”和“跟踪回访教育”。其中，“打招呼教育”是对群众举报反映有违纪违规情况，但达不到“立案”标准的干部，在弄清事实的基础上先向本人“打招呼”“敲警钟”，告知其存在的问题，促使其自查自纠，可以起到防微杜渐、治病救人的作用，帮助部分干部较好地解决了一些倾向性问题。“跟踪回访教育”是对已因违纪违规受到处分的干部进行帮助、挽救的监察机制。在梁俊华担任局长期间，深圳市监察局相继对45名受到处分的干部采取了“跟踪回访教育”，还对其中表现较好的17名干部给予了公开肯定，巩固和扩大了执纪办案、教育监督的综合效果。

“三书”就是《承蒙关照书》《协助办案通知书》《监察建议书》。在监察工作中，梁俊华深切地感受到最棘手的问题是来自四面八方的说情风。经过总结摸索，终于找出了应对的妙招——对来说情的人一律送上一份《承蒙关照书》，毫不客气地摆明态度：“说情无效，还请您配合监察工作，否则一并记录在案。”同时，向案件牵涉相关单位发《协助办案通知书》《监察建议书》，请相关单位予以支持配合。

这些工作方法的使用是对当时监察工作方法的重大创新，也体现了“教育为本”的先进监察理念。在梁俊华等的努力下，这种方式为深圳改革开放挽救了不少干部，同时也提升了监察工作的透明度，为监察局顺利办案排除了不少障碍，在实践中取得了良好的成效，被全国监察同行广为借鉴。

惩腐保廉，为特区改革开放保驾护航

维护行政纪律、促进廉政建设、改善行政管理是监察局的重要职责和使命。当时，在改革的推动下，深圳在全国率先实施了基础建设招标承包制、住房制度改革、金融市场开放。在市场化、商品化浪潮

的冲击中，各种利益纷杂，诱惑不断，干部队伍里，尤其是在涉外贸易、建筑、金融领域贪污受贿、挥霍浪费等徇私枉法现象时有发生。与此同时，还有一些勇于改革探索、严于律己的好同志被误解或被挟私举报的情况。

面对严峻的反腐形势和监察任务，深圳市监察局成立后，在市委市政府的统一部署下，迅速介入当时存在问题较多的涉外经济合同中，累计清理了涉外经济合同4万余份，为国家挽回经济损失800余万美元。同时，监察局也积极投入建筑、金融行业的反腐工作中，至1992年底，监察局共查处建筑行业行贿受贿案件176宗，金融行业以贷谋私案件67宗，追缴赃款人民币1 876万元。高强度的监察工作吹响了深圳反腐斗争的号角，为改革开放的持续、有序推进清理了障碍，也为深圳市民乃至关注深圳改革开放的全国人民交出了一份满意的答卷。

梁俊华认为，特区不能容忍腐败，打击腐败要做到铁面无私、毫不留情，但对被错误举报的好干部，也要敢于出面保护。当时的市纺织品工业公司总经理张应学就是一个被举报以权谋私，经监察局查证后洗清污名，并得到“清正廉明”表彰的典型例子。在梁俊华看来，保护清正廉洁的好同志就是保护他们的改革创新精神，就是支持深圳改革开放大业，因此惩治腐败与保护清廉同等重要。

1987—1995年，在梁俊华担任副局长和局长的8年间，深圳市监察局查办案件1 719件，处理违纪干部807人，为国家和企业挽回经济损失9.72亿元。在此过程中，梁俊华坚持严于律己、铁面无私，为监察局的同志树立了良好的典范。

从参与创办监察局到探索创新、推动深圳监察体系的健全和完善，梁俊华为深圳的监察工作打下了良好的基础，为全国监察工作提供了经验，更为深圳的改革开放做出了努力。不仅如此，在工作之余，梁俊华还辛勤撰文，发表了《论行政监察在国家制度中的地位和作用》《实践与探索之路》等多篇论文，总结和分享了他在监察工作

中的经历、经验、感想、思考；主编了《深圳廉政风云录》《深圳行政监察理论与实践》等监察理论与实践系列书籍，为监察工作从业者留下了富有启发性的借鉴资料。

参考文献

［1］莘坚.根植改革 魂系创新：深圳市行政监察工作综述［J］.中国监察，2008（23）：19-22.

［2］夏和顺.闯出一条监察工作之路——访原市人大常委会副主任、市监察局局长梁俊华［N］.深圳商报，2010-08-11（A04）.

［3］梁俊华.把特区的行政监察工作推向新的高度［J］.中国监察，1992（4）.

［4］洪远.特区人物志（深圳卷Ⅰ）［M］.广州：广东人民出版社，2009.

［5］肖锐.荣誉特区［M］.广州：广东经济出版社，2011.

董日臣：深圳住房制度化改革的“中国房改专家”



董日臣

1991—2000年任深圳市住宅局副局长。

董日臣操刀深圳住房制度改革，设计出福利型住房制度向商品化转型的方案，探索“双轨三类多价制”的模式，“以售房为侧重点，售、租、建并举”，推动了深圳住房制度的转型，为全国住房制度改革提供了鲜活经验。

20世纪90年代，有位研究住房问题的英国专家在考察深圳房改后说：英国在搞住房私有化的过程中，提出将住房一步推到市场价，结

果大部分人买不起，20多年间售房率只达26%；而深圳，分4步实现住房商品化，大部分人都买得起住房，短短几年，售房率已达82%，这无疑是一条成功之路。

在铺就深圳房改这条成功之路上，有一个人做出了卓越贡献，他就是被称为“中国房改专家”的董日臣。

董日臣所带头实行的深圳房改实现了三个转变。一是逐步完成住房实物分配向货币工资分配的转变，他制定了“以出售为主，变实物分配为货币分配”的改革方案及9项配套细则并一举成功。二是逐步由财政和企业负担转向财政、企业和个人三方负担，并最终完成向个人负担转变。三是逐步完成福利型向商品型的转变。以“补贴提租，鼓励买房”为主要内容的深圳房改方案，革除了传统的低租金福利性住房制度的弊端，率先在全国开始了住房分配货币化的进程。

从制定《大纲》到启程10年房改

1981年，作为武汉钢铁设计院对深圳进行技术支援工程的总负责人，董日臣来到了深圳，在深圳城市规划局任职。

此时恰逢时任市委书记梁湘由北京电话指示市政府：尽快组织人力制定《深圳经济特区社会经济发展大纲》（以下简称《大纲》）。规划局领导黄信明找到董日臣交代任务，让他和北京来的唐凌工程师两人一起分工起草《大纲》。

11月中旬，梁湘召开深圳市委常委会，会议主要听取了董日臣汇报的《大纲》框架和内容。《大纲》规划到2000年，具体包括：开发土地110万平方千米，人口发展到100万（人口密度每平方千米1万人）。提出“四个为主”：以发展工业为主、以知识密集型和资金密集型为主、以市场调节为主、以出口为主。确定了8大类型工业、10个工

业区、18个功能组团。并在全国第一次提出，把土地有偿使用纳入财政收入作为特区投资来源。

从起草到1982年11月30日定稿，这一具有前瞻性和科学性的《大纲》对深圳经济特区的飞速发展起到了重要作用。

在深圳规划局工作时，董日臣还曾两度建言关于深圳机场的选址问题。1983年，市政府成立了机场筹建办公室，当时筹建办请民航帮忙选址，拟定了“河口、西乡、长堤（沙井）”三个方案。董日臣得知这一消息后，迅速找出相关资料进行论证，结果得出三个方案都不合理的结论。于是，他在规划局贴有地形图的一块图板上反反复复画了一个星期，得出了选址福永的方案。他还把长4千米、宽2千米的机场的平面图及端净空、侧净空条件画在画板上，然后郑重地向市政府反映了情况。

没想到3年后，董日臣却从《深圳特区报》上看到机场选址在白石洲的消息。他当即愣住了：机场怎么会跑到市区来？况且还紧挨着深圳大学，深圳大学还要不要办下去？面对这种反常情况，他找到当时的规划局局长，请他将情况向时任深圳市委书记的李灏书记做了汇报，这引起了市领导的高度关注，很快市委出面请全国有关专家抵深论证。这才有了今天视野开阔、净空条件好的福永机场（后定名黄田机场，现深圳机场）。

提到自己否定市委常委已通过方案的举措，董日臣深有感触地说：“如果不是当时遇上开明的、把国家利益看得比自己脸面更重要的领导，我的诚恳意见也可能被束之高阁。”

1987年6月，目光新锐、思维活跃的董日臣被调至深圳市住宅局任局长助理兼住房制度改革办公室负责人，由此踏上了深圳房改漫漫征途的第一步。

挑肩啃起硬骨头，开启漫漫房改路

中国改革开放的总设计师邓小平，早在1980年4月就对中央相关负责同志做出指示：城镇居民个人可以购买房屋，也可以自己盖；不但新房子可以出售，老房子也可以出售，可以一次性付款，也可以分期付款；住宅出售以后，房租恐怕要调整，要联系房价调整房租，使人们考虑到买房合算，房租太低，人们就不买房子了；将来房租提高了，对低工资的职工要给予补贴，这些政策要联系起来考虑。

邓小平对中国房改的思路、方法已指示得十分具体、明了，可是执行起来却是相当艰巨、复杂。

创建特区以来，深圳崛起了一片片住宅区，但均是政府出钱盖房，单位负责分房，职工按月交租。租金每平方米从9分提高到了1角4分，还不够支付房屋维修费用。公房只有投入，没有产出，资金无法周转。住房越盖越多，政府包袱却越背越重。

邓小平同志有关房改的指示发出已有多年，从上到下要求进行房改的呼声很高，作为改革开放试验场的深圳，怎么能按兵不动?

时任深圳市委书记、市长的李灏曾在国务院参加全国的房改领导工作，深知此项工作难度之大。“再难也得搞！成立深圳市房改办公室，专门抓这项工作。”市长决心已下，但谁来牵头负责房改工作呢?经上下推荐，反复酝酿，大家的目光投到了董工——董日臣身上。于是在1987年7月，董日臣奉命上阵了。

负责住房制度改革，组织大规模调查

董日臣一上任，就开始带领房改办四五个人，组织了一项5 000多人的大规模调查研究。当时是七月，正值深圳炎夏酷暑的季节，几个人从早到晚，马不停蹄，四处奔波，将各种数据源源不断地输入电脑，再不断输出，各种卷宗排成行，堆成山。最后统计出了14万条数据，揭示了深圳居民住房问题的实情。

在特区建立之初的前8年，深圳用于住房的投资高达22.4亿元，住房建设资金占特区总投资额的23%，成为当时建设时期一项巨大的开销。而且这项巨额的投入是没有任何产出的，近乎是无偿提供给特区建设者使用，建设资金成了投入后无法周转的“死资金”，而且每年还要贴补住房折旧、维修、管理费用逾5 000万元。作为城市的投资建设者，政府和企业也在这个恶性循环中备受“资金匮乏”以及“社会住房分配不公”的困扰。

当时调研结果很明确，要扭转城市住房恶性循环的局面，必须改革住房制度，买房比租房好，应该积极创造条件，鼓励大家购买住房。

在房改办的结论通过征求意见的形式传递到社会各界后，买房、卖房、租房，一时间成了深圳人热议的话题，支持者众，反对声音也不小。1987年底，深圳市房改办起草了《深圳经济特区住房制度改革方案》《深圳经济特区住房制度改革方案九项配套细则》，并随即召集来自上海、北京、广州、天津等全国各地专家、学者在深圳迎宾馆举行专家论证会，字斟句酌讨论“房改方案”。

而后召开的市委常委会上，董日臣汇报时反复强调房改的必要性，以及卖房相较于租房的优越性，当时他就直言不讳地说：“房改就是要提倡卖房，把房卖出去就是成功，否则，房改就是失败！”

确立“双轨三类多价制”模式

1988年春天，国家体改委派了一个40多人的调查组到深圳调研，花了40天论证深圳房改的调查，结论认为，深圳经济特区住房制度改革方案的出台将具有全国性意义。

当时，董日臣和房改办的其他同事都深受鼓舞，并一鼓作气，连续攻克了“私房补贴”“住房补贴现金发放”“产权归属”“工龄减免”“国有

资产流失”等房改中的敏感问题，将方案再次认真进行最后一稿的修改。

1988年5月13日，包含了“售房价和房租一步进入准成本，同时将职工住房的实物暗补改为现金明补，成为职工工资的构成部分”“坚决鼓励居民买房，树立住房是居民购买的商品和个人拥有财产的理念”“对新房实施面积级差价制，实施收入再分配调节”等当时可称得上是“惊世骇俗”的观念，同时牵动全社会神经的《深圳经济特区住房制度改革方案》《深圳经济特区住房制度改革方案九项配套细则》终于获得市委常委会讨论通过。

随后，为了解决广大工薪阶层的住房问题，探索一种适应特区实际的供房方式，深圳当时专门组织人员到香港地区和新加坡考察，并借鉴他们的做法，结合深圳现实情况，确立了“双轨三类多价制”的特色模式。

所谓双轨，就是指政府组织建房和房地产开发企业投资建房。三类分别是，福利商品房主要供应党政机关、事业单位的干部；微利商品房供应企事业单位的职工；市场商品房供应全社会。多价制就是住房根据经济属性和供应对象不同，实行不同的房价。居民可以根据自身职业、身份、收入水平去谋求不同类型的住房，这在当时被称为深圳住房供应体制改革的“创举”，因为这充分体现了按收入实行不同供房方式的政策。

1989年，在借鉴香港地区和新加坡的经验基础上，深圳制定出台了《深圳经济特区居屋发展纲要》。这是全国第一个政府修建政策性住房与市场开发商品住房两轨并进，并划分各自比例的纲要。双轨多价的住房体系已定。《深圳经济特区居屋发展纲要》还拟订了福利房占30%、微利房占40%、商品房占30%的比例，并注明此后建房比例两头逐渐减少，微利房逐渐增多。深圳房改的著名模型——纺锤形也得以最终成形。

深圳房改经验走向全国

1988年6月10日，深圳市住房制度改革大会在深圳会堂召开，时任深圳市副市长李传芳宣读了长达万言的房改方案，从此深圳告别了福利住房制度，开始走向一条住房商品化的道路。深圳的房改从制度走向落实。

董日臣回忆称，当时中国其他城市“小步提租”尚且瞻前顾后，深圳已经开始按照自己的房改方案大力度运作了。房改之后，买一套建筑面积约70平方米的住房需要支付近2万元。董日臣还记得，当时有一半以上的购房户一次就付清了房款，其他的人则通过银行抵押贷款，一次性向住宅局付清房款。于是，住宅局再用回收的资金建新房，这样就开始了卖房、建房的良性循环。按照当时的测算，夫妻双方用6年收入可以买一套住房，以后也是按这个标准执行。

随着全国物价上涨和居民收入的普遍提高，深圳住房的租、售价也逐渐提高，房价始终控制在居民家庭年可支配收入5倍上下的合理幅度，因此当时深圳人的购房热情高涨。经过几年房改，深圳逐步形成了“自食其力，购房置业”的大气候，82%的深圳家庭成功购房。

1993年12月3日，董日臣作为深圳市房改办副主任、住宅局副局长应邀出席第三次全国房改工作会议并发言，他全面介绍了深圳房改的做法与成效。很快，“以售房为侧重点，售、租、建并举”的深圳房改经验从深圳走向全国。

1994年，在英国伯明翰大学召开的世界住房问题研讨会上，董日臣应邀出席，他的论文《深圳经济特区住房制度改革的理论与实践》是大会研讨的第一篇论文。深圳的房改经验由此走向了世界。

10年房改创造了深圳奇迹

10年深圳房改，人们说董日臣和他的同伴创造了奇迹，这绝不过分，因为深圳房改的成绩是在房改前缺房2万多户、财政不拨款建房，并且在1980—1988年深圳人口递增率平均增长130%（即一般城市人口增长的10倍）的情况下取得的。这是深圳速度也是深圳奇迹。

对于深圳房改，董日臣在这条路上始终不懈探索。受限于当时的社会背景和发展进程，董日臣的一些在现今看来极富前瞻性的想法未能实现。

1991年11月，市房改办提交给市政府的《日本住房现状与政策考察报告》中，建议成立深圳市住房银行，以支持全社会居民购房。由于种种原因，该建议未获批准。

1993年，董日臣又提出，市房改办与市工商银行共同成立“社会住房基金会”，在政府不出资、不贴息的前提下，解决政府建房资金短缺和向购房户贴息的问题，基金初始规模12亿元。由于后来受宏观金融形势变化及其他因素影响，也未获批准。

1994年，市房改办及市工商银行又设想发行“自选数码社会住房奖券”募集资金，解决房改资金短缺问题。由于当时国家有关部门禁止在社会上发行自选数码的奖券，上述设想也未能实现。

参考文献

［1］欧东勇.董日臣：房改成功靠市民支持［N］.晶报，2009-08-04（A16）.

［2］孙锦.深圳的房改方案经得起历史的考验［N］.深圳特区报，2008-12-21（A04）.

［3］深商的商业背景和产业嬗变［EB/OL］.因特虎，2009-01-03.

［4］深圳机场定址福永始末［N］.深圳特区报，2005-07-26.

李子彬：大力发展高新技术产业，奠定深圳市现代产业基础



李子彬

1994—2000年先后任深圳市委副书记、市长。

李子彬推动深圳经济结构调整，发展高新技术产业，为深圳经济成功转型奠定了坚实基础。他改革政府审批制度，打造廉洁高效政府，极大地改善了深圳的投资环境。他主持修订城市总体规划，加强基础设施建设，为把深圳建成区域经济中心城市奠定了良好基础。他推动国有资产监管体制改革，探索公有制多种实现形式，为深圳经济的腾飞做出了重要贡献。

2016年，深圳GDP总量达到了20 078.58亿元，首次超越广州，并成为继上海、北京之后，第三个突破2万亿元大关的城市。在不到40年的时间里，深圳从一个边陲小镇发展成为中国第三城，这在世界城市建设和区域经济发展史上都堪称一个奇迹。在这份成绩单的背后，高新技术产业对深圳经济的拉动作用功不可没。而高新技术产业能够成为深圳经济的第一增长点和第一大支柱产业，就不得不提到深圳市原市长李子彬，因为他的大力推动，深圳的高新技术产业乃至整个经济结构都发生了重大变化。他是带领深圳从快速发展到实现腾飞的重要领导者。

1994年10月中旬的一天，已在化工部副部长岗位上工作3年的李子彬突然接到中央让他到深圳工作的通知。虽然事先没有一点儿心理准备，但李子彬深知深圳在中国改革开放事业中所处的特殊位置，调任深圳是中央对自己工作及能力的肯定和信任，因此他深感责任重大。1994年11月5日，李子彬在时任化工部部长顾秀莲的陪同下来到深圳，正式出任深圳市委副书记、副市长。1995年5月，李子彬任深圳市市长。

初到深圳，李子彬就专门花了近两个月的时间对全市各行各业进行深入调研。1994年12月25日，就调研了解的问题及开展工作的思路，李子彬向时任广东省委书记谢非进行了汇报。一是调整、优化深圳的产业结构，大力发展高新技术产业，这是深圳市今后发展的后劲所在、希望所在、光明前景所在。二是整顿政府机关作风，转变政府职能，提高办事效率。三是大力加强社会治安综合治理，为企业发展和居民生活营造良好的社会环境。四是搞活深圳房地产业。五是启动低迷的证券市场，搞活深圳的金融业。谢非充分肯定了李子彬的调查研究成果，对李子彬提出的下一步工作思路予以高度赞同。这五个方面也成为李子彬未来5年的施政重点。

着力调整经济结构，发展高新技术产业，为深圳经济转型奠定基础

城市经济工作的核心任务和关键环节是努力调整经济结构，切实转变经济增长方式，不断提高经济质量和经济效益，实现平稳、快速、可持续发展。针对调研发现的问题，1995年1月，李子彬提出，一方面要对原有的“三来一补”企业实行稳定、提高、升级的方针；另一方面，要大力发展高新技术产业，尤其要突出发展信息技术产业、生物技术产业和新材料产业。在李子彬看来，这是深圳经济特区未来的希望所在、优势所在、发展后劲所在。

李子彬倡导“三个一”——科学技术是第一生产力，高新技术产业是深圳经济第一增长点，一把手亲自抓。为了实现这一战略任务和目标，随后几年他陆续采取了一系列重大举措。

（一）建立“深圳市高新技术产业园区”。1996年8月，深圳市政府把位于南山区的五个工业园区进行了清理、整合，组建了高新技术产业园区，成立高新技术投资服务公司，选派得力干部负责产业园区建设。对整个园区实行统一规划、统一政策、统一开发、统一管理，加快了招商引资步伐。经过几年的发展，该园区已被列为五大国家重点高新技术园区之一。

（二）建立支持高新技术产业发展的综合配套的政策体系。1998年2月，深圳市政府出台了《关于进一步扶持高新技术产业发展的若干规定》，1999年又进行了全面修订。在发展以企业为主体的科技创新体系、扩大投资融资渠道、人才引进、增加科技投入、知识产权保护、科技骨干人员持股、税收政策、土地政策、知识产权交易等方面采取了切实有力的政策措施，形成了系统的支持高新技术产业发展的政策体系，推动高新技术产业进入了持续、健康发展的轨道。

（三）建立以企业为主体、以市场为导向、以全国高等院校和科研院所为依托、产学研相结合的技术开发体系。在李子彬的领导下，深圳市政府制定鼓励政策，鼓励企业建设国家级、省（市）级的实验室。不论企业的所有制性质，凡在深圳建成一个国家级实验室，市政府补贴资金500万元；建成一个省级实验室，市政府补贴资金300万元。到1998年底，全市共有521家研究开发机构，其中有477家建在企业，约占92%；全市科研人员90%集中在企业；全市的科研经费90%来源于企业。李子彬离任时，深圳企业中的500多家研究所与全国130多所高等院校及科研院所建立了稳定的合作关系；科技成果转化率高达90%左右；深圳市的技术专利申请量居全国第三位，发明专利的申请量和授权量居全国各大城市之首。

（四）从实际出发制定人才政策，坚持自主培养与引进并重，为发展高科技解决人才和技术来源。为了满足经济结构调整、产业升级、大力发展高新技术产业的人才和技术的需求，市政府决定在人才政策上采取“拿来主义”。一方面，市人事局创办了“人才大市场”，并为符合要求的人才在落户、住房等方面提供政策支持。另一方面，相继引进了清华大学、北京大学、哈尔滨工业大学在深圳设立研究生院，还建立了“虚拟大学园”，免费为全国其他二十几所重点大学提供办公用房、办公设备，免费为他们提供“中间试验”的设备。这些研究生院后来得到快速发展，为深圳市经济发展培养了大量的高级技术人才，大批科研成果在深圳实现了产业化。

（五）建立完善科技投入体系，增加科技投入，积极探索建立高新技术产业风险投资机制。在李子彬的领导下，深圳市政府积极探索建立以政府的科技投入为引导、以企业的科技开发投入为主体、银行贷款大力支持的多渠道的科技投入体系。1994年底，深圳市政府出资组建高新技术产业投资服务有限公司，以市场化方式运用财政资金支持高新技术企业发展。1997年8月，成立以李子彬市长为组长的市科技创业投资领导小组，建立科技与金融相结合的科技创业投资市场体系。分别在境内和香港地区成立高新技术创业基金。同时，深圳市政

府还积极探索建立高新技术风险投资机制。1998年8月，市政府出资的创业投资基金公司——深圳市创新科技投资有限公司、深圳市高新技术投资担保有限公司、深圳市中小企业担保公司等相继成立，并且积极引进多家国际风险投资公司在深圳市投资。

深圳市政府允许企业合理提高企业的科技三项费用进入成本，并支持高新技术企业通过资本市场融资。到1999年5月，共有67家高新技术企业通过发行股票或“借壳上市”等方式进入资本市场。1996年，中国建设银行深圳分行开展高新技术企业出口卖方信贷业务，支持华为公司、中兴公司等企业的产品出口。

（六）建立和完善以保护知识产权为核心的法律法规体系。建立公正、公平、公开的市场竞争环境，是高新技术产业健康发展十分重要的条件。在李子彬市长的支持下，深圳市人民代表大会先后颁布了《深圳经济特区技术秘密保护条例》《深圳市无形资产评估管理办法》《深圳经济特区计算机软件著作权保护实施条例》《深圳市企业技术开发经费提取和使用暂行办法》《深圳市奖励企业技术开发人员暂行规定》《深圳市企业内部员工持股试行办法》等9项促进高新技术产业发展的法规和规章。

深圳市依法逐步建立起技术入股制度、科技骨干人员持股制度、技术开发奖励制度等，形成以保护知识产权为核心的分配机制和经营管理制度，为高新技术成果转化成生产力提供了内在动力机制。企业活跃的技术创新体制为创业资本提供了现实的市场需求，二者相得益彰、相互促进。

（七）举办“中国国际高新技术成果交易会”。在李子彬市长的大力推动下，深圳市高新技术产业取得了高速发展，至1999年已经初具规模。1999年3月的一天，李子彬和时任深圳市委书记张高丽聊天时，一致认为深圳市应该停办每年举办的荔枝节，改办“高科技节”。随后李子彬和市政府领导班子研究落实，提出举办“中国国际高新技术成果交易会”（简称高交会），得到张高丽的赞同和支持。1999年4月，李

子彬带领深圳市有关同志赴北京拜访国家发改委、外经贸委、科技部、信息产业部、中国科学院等部门，所到之处，受到热情支持，并于1999年5月共同成立高交会组委会，李子彬担任组长，各部委派一位副部长任副组长。经过5个月的紧张筹办，1999年10月5日，首届高交会正式开幕，吸引了26个国家和地区的86个代表团，32家世界著名的高科技跨国公司，全国31个省、自治区、直辖市和港澳台地区及22所著名高校、4个国家部（院）组团参加了展示和交易洽谈，参展企业2 856家，参展项目4 150个，成交金额64.94亿美元，总参观人数超过30万人，可谓一炮而红。目前高交会已成为中国规模最大、最具影响力的科技类展会，有“中国科技第一展”之称，它作为中国高新技术领域对外开放的重要窗口，在推动高新技术成果商品化、产业化、国际化，以及促进国家、地区间的经济技术交流与合作中发挥着越来越重要的作用。

在李子彬主政深圳这5年，深圳高新技术产品产值从146.2亿元增加到819.8亿元，年均增长42.6%，其中拥有自主知识产权的比重近50%，居全国领先水平。涌现出华为、中兴、长城、科兴、腾讯、迈瑞、比亚迪等一大批具有自主创新能力和国际竞争力的骨干企业。高新技术产业成为深圳经济发展的第一增长点，并大大提高了深圳的经济质量和经济效益。

转变政府职能，完善行政管理体制，建设廉洁高效政府

自特区建立初始，深圳就积极探索建立“小政府，大社会”的行政管理体制，并围绕转变政府职能进行了几次重大改革。在李子彬到来之前，深圳市的政府职能已有较大的转变，但政府职能部门的审批权仍然过多、过滥，审批行为不规范，影响了深圳市投资环境的改善和公平竞争机制的建立，也加大了反腐倡廉工作的难度。为此，李子彬

在任内采取了一系列大刀阔斧的措施，积极推进政府职能转变，完善行政管理体制，打造廉洁高效政府，并取得了显著成效。

（一）大力整顿机关作风，打造高素质公务员队伍。在出任深圳市市长的第一年，李子彬就提出要下大力气整顿机关作风，改进服务态度，提高办事效率。当年10月，深圳市政府就正式出台了整顿机关作风的22条措施，其中包括完善各项规章制度；实行副处级以上干部在部门内部岗位轮换制度，明文规定，只有在两个处任职担任过处长的，才有资格晋升为副局长；实行工作绩效考评和民主测评制度；等等。1996年初，对上一年考核中被评为不称职的34名公务员予以辞退处理；105名被评为基本称职的公务员，离岗培训三个月，培训合格方可重新上岗。此举力度之大，在公务员队伍中产生很大震动，政府部门工作作风显著转变。

（二）整治“三乱”，营造良好的企业经营环境。1995年下半年至1996年末，深圳市政府开始大力整治乱收费、乱摊派、乱罚款。对行政事业单位收费实行“两证一簿”和“收支两条线”制度。成立外商投资服务中心，对外商投资实行“一站式服务”，大大简化了外商投资的办事程序，提高了办事效率。开展评选“企业最满意的政府部门”活动，促进机关面向基层，服务于企业。规划国土局、公安局、劳动局、工商局等一些政府部门实行“窗口式办公”和“承诺制”，公开办事程序和办事时限。

这些措施的出台，有效地促进了政府机关作风的好转，提高了机关的服务水平和办事效率，加强了廉政建设，受到社会各界拍手称赞。

（三）改革政府审批制度，切实转变政府职能。从1997年初开始，李子彬领导市政府对40多个部门的审批、核准事项进行全面调查，由各部门自行对审核事项进行清理，提出取消、保留、变更及其依据。经过一年的努力，1998年初，深圳市政府正式发布实施《深圳市政府审批制度改革若干规定》。审批事项由原来的723项减少到305

项，减幅为57.8%。核准事项由原来的368项减少到323项，减幅为12.2%。对保留审批的事项，严格审批内容，明确审批条件，减少审批环节，简化审批手续，明确审批时限，增加审批的透明度。同时，加强对审批行为的监督和审批后实施、执行情况的监督，实行审、监分离。

审批制度改革，对加强廉政建设、转变政府职能起到了积极的作用。办事程序大量简化，办事效率大幅提高，政府审批中随意审批、违规操作、违法违纪、以权谋私等行为也大大减少，企业和群众的投诉也减少了，进一步改善了政府的形象，改善了深圳市的营商投资环境。

（四）对经营性土地出让实行公开招标和拍卖。深圳城市建设和经济发展速度快，土地的供需矛盾突出，寸土寸金，土地使用权的出让涉及方方面面的经济利益。在李子彬领导下，深圳市政府自1995年1月开始成立批地委员会，对土地转让实行集体审批，废止领导个人或主管部门审批。同时，对市政工程一律实行公开招标投标。从1997年初开始建立土地公开拍卖市场，制定了《深圳经济特区土地使用权招标、拍卖规定》，1998年2月初以政府令的形式正式发布。该规定强调，所有经营性土地一律实行公开招标或拍卖方式出让；在签订《土地使用权出让合同》后的5日内，中标人必须一次性交清地价款；中标人不得擅自更改出让合同中关于土地用途、容积率、覆盖率等规划要点。这些规定为经营性土地使用权的转让提供了规范的、法定的依据。

经营性土地使用权出让制度的改革，不仅从源头上遏制了土地出让中的腐败现象，而且提高了土地资源的使用效益，使土地成为政府宏观调控的重要手段，也为不同所有制企业提供了公开、公平、公正的市场竞争环境。

（五）实施政府统一采购制度。传统的政府采购办法弊端丛生，容易造成机构臃肿并滋生腐败现象。在李子彬的大力推动下，深圳市

政府从1997年起开始试行政府采购制度的改革，逐步推行集中公开采购制度。1997年1月起实行政府公务用车统一投保，11月首次对政府公务用车实行招标。1998年，政府采购项目扩大到实物性采购、服务性采购、工程性采购，共11大类，120个品种，总金额6.6亿元，节省资金7 000多万元，平均节约资金11%。1998年10月25日，深圳市人大常委会通过了《深圳经济特区政府采购条例》，这是我国第一个关于政府采购的地方性法规，为政府采购工作提供了法律保障。

改革政府采购制度，不仅节省了大量的财政资金，而且避免了采购中的“黑箱”操作，截断了腐败产生的“财源”。

在深圳市转变政府职能、转变机关作风、建设廉洁高效政府的过程中，李子彬领导出台的许多措施都早于全国大多数城市十几年时间，为建立社会主义市场经济体制提供了重要保障，并进一步改善了深圳的投资环境和政府形象，扩大了深圳在国内外的影响。

主持修订城市总体规划，加强基础设施建设，完善现代化城市功能

由于深圳经济的超高速发展，城市规模和城市人口也迅速扩大。深圳发展速度在让世人惊叹的同时，也逐渐暴露出原有的城市规划、建设和管理方面的不适应，如市内交通、环境保护、社会治安等问题日益显现。对此，应对规划、建设、管理方面提出更高要求。

（一）高起点规划。李子彬认为，规划要有战略眼光，不能只考虑10年、20年，还要考虑今后50年、100年，使城市的功能和面貌随着岁月的流逝而更加具有底蕴和内涵。从1995年开始，在李子彬领导下，深圳市政府吸收国内外著名专家参加，历时3年，对《深圳市城市总体规划》（以下简称《规划》）进行了全面修编。

修编后的《规划》，对深圳市的城市功能和发展目标进行了重新定位。城市功能由工业城市改为区域经济中心城市，发展目标确定为到2010年建成现代化国际性城市。《规划》覆盖范围从经济特区的327.5平方千米扩展到全市1 997平方千米，覆盖全市每一个镇、村。将全市分成9个规模不等、功能各异、配套齐全的功能组团，在城市空间布局上，形成了西、东、中“三条轴线”。《规划》突出教育、科技、文化、卫生等社会事业在城市构成中的地位，并且更加注重深圳与珠江三角洲经济区等其他城市基础设施的协调与衔接，同时把与香港地区的产业优势、城市基础设施的功能互补摆在极其重要的位置。

1996年，借鉴香港地区、新加坡的经验，深圳市建立了以法定图则为核心的规划图则体系，并通过市人大立法确定法定图则的法律地位。1999年，《规划》获得第二十届世界建筑师大会颁发的“阿伯克隆比爵士奖”，这是亚洲城市首次获得此奖。

（二）高标准建设。以高起点规划作为城市建设的总纲，深圳市政府5年内投入540亿元用于城市基础设施建设，投资密度居全国大中城市首位，建成一批重点工程项目，基本形成了适度超前的、完整的基础设施体系。1995年建设罗湖泵站和全市排涝系统，从此根治了罗湖区十年九淹的情况。1995—1998年投资42亿元，建成大型跨流域东部供水工程，新增年供水能力3.5亿立方米，基本满足了此后10~15年深圳城市供水的需要。并且为东部供水二期工程打下坚实基础，使2003年建设的东部供水二期工程只花8亿元，就新增供水能力3.5亿立方米。

5年投资119亿元用于城市道路交通的改造和建设，建成滨海大道等新的高速公路和“三横二纵”城市干道，对40条原有的主次干道进行拓宽和路口渠化。李子彬专程向国家领导人汇报，得到江泽民、李鹏、邹家华、钱其琛等领导人的支持，突破国务院当时文件的规定，批准深圳地铁工程在1998年立项，并于1999年进行深圳地铁一期工程开工建设。

建成了通畅便捷的城市交通系统及与珠三角地区高速公路网的连接。加强空港、海港建设，深圳机场的二期扩建工程和盐田港二期扩建工程先后竣工投入使用，深圳港成为我国重要的枢纽港之一。建设、完善了12个一类口岸、5个二类口岸，形成了陆海空全方位开放的口岸体系。口岸管理逐步向国际惯例靠拢。

（三）高效能管理。学习借鉴中国香港、新加坡经验，对城市进行高效能管理，5年累计拆除违章建筑1 300万平方米，整治了乱摆卖、乱张贴，加强了净化、绿化、美化工作，加强了社会治安综合治理，营造城市安全文明稳定的环境，城市面貌发生了重大变化，园林式、花园式城市风貌初步形成，生态环境综合治理工作取得了重大成绩，基本实现了经济与人口、资源、环境的协调发展。

城市基础设施的日益完善，社会秩序和市容市貌的不断改进，大大改善了深圳的投资环境，促进了国民经济持续、快速发展，增强了向周边地区的经济辐射能力，为把深圳市建成区域经济中心城市奠定了良好的基础。

深化国有企业改革，建立现代企业制度，为全国的国企改革和发展发挥探路和先导作用

国有企业是国民经济和社会主义制度的重要基础。深圳市的国有企业从诞生那天起就面向市场，干部能上能下，员工能进能出，报酬与企业效益挂钩，可高可低。企业运行机制比内地的国有企业好得多。但国有企业仍然存在着债务负担过重，国有资产所有者不到位，缺乏激励机制、竞争机制、监督约束机制、技术创新机制等问题，在国内外市场上缺乏竞争能力和可持续发展的能力。因此，深化国有企业改革，搞活深圳的国有企业，成为李子彬在市长任期内的一项十分

重要的任务。在主政深圳工作的五年半时间里，他为深圳国企改革付出了巨大的努力，并取得了丰硕的成果。

（一）改革国有资产监管体制，转变国有企业经营机制，推进现代企业制度建立。李子彬认为，企业的生命力在于有一个好的经营机制，靠外力去推动、扶持的企业是没有生命力的。要搞活国有企业，必须切实转变原有的经营机制，建立起现代企业制度。深圳市政府推出了一系列的改革举措。

深化国有资产监管体制改革，加强对国有企业的外部监督约束机制。

1987—1992年，深圳市初步形成了国有资产三级管理的组织架构。但是，由于没有赋予国有资产经营公司以国有企业出资人的地位和权利，国有企业既缺少外部的有效监管，也没有企业内部的有效监管。多年来，国有资产流失严重，部分国企负责人贪污受贿、携款潜逃等案件不断发生。

1996年9月，在李子彬的大力推动下，深圳市在加强国有资产有效监管方面迈出了关键的一步，即真正赋予资产经营公司以出资人的地位和权利。根据不同的产业结构和资产规模，通过重组，建立了三家市级国有资产经营公司，形成了以“国有资产管理委员会—资产经营公司—企业”三个层次为架构的国有资产监督管理与运营体系。有效地实现了政企分开，解决了国有资产出资人主体缺位问题，理顺了产权关系，加强了对国有企业的外部监督约束机制。

切实转变国有企业的经营机制。

一是改革分配制度，建立激励机制。具体包括：第一，承认企业经营者对企业的特殊贡献，深圳市从1994年开始试行企业经营者年薪制，同时试行期权股份改革；第二，知识产权资本化，允许和鼓励先进适用的专利和技术作价入股；第三，知识和管理作为生产要素，参

与企业的收益分配；第四，一些企业，特别是高科技企业和外贸出口企业实行企业内部员工持股的办法。

二是改革劳动人事制度，建立竞争机制。深圳市涌现出不少先进典型。如：深圳市金地公司每年都要对公司领导层实行信任投票制，信任率达不到70%的实行淘汰。并实行内部竞聘，竞争上岗，做到能者上、庸者下，形成了人才脱颖而出的环境。

三是加快公司制改造步伐，完善公司法人治理结构，建立企业内部监督约束机制。1994年，深圳市选择了35家企业进行现代企业制度试点。1997年开始，制定和实施了包括董事会工作条例、总经理工作条例、监事会工作条例、党组织工作条例和工会工作条例在内的五项操作性较强的制度。建立起目标一致、责权明晰、相互制衡、相互促进的现代企业领导体制。

（二）大胆探索公有制多种实现形式，实行股权多元化。20世纪80年代后半期，深圳市一些国有企业大胆探索公有制多种实现形式，创造了许多好的形式和做法。1995年以后，在李子彬的领导下，深圳市加快了国有企业股权多元化的步伐，采取多种形式，鼓励公有经济与非公有经济的相互渗透和联合，在竞争性行业和领域大力发展混合所有制经济。建立一大批国有与集体、国有与民营、国有与外资等互相参股的股份制企业，改变了计划经济体制下单一形式的公有制模式。这些改革和改制的企业充满了生机和活力。根本原因是这些企业通过实行股份制、股份制合作，实现了国家所有权与公司法人财产权的分离，真正做到了政企分开，减少了企业对政府的依赖，也减少了政府对企业的行政干预；实现了企业资产所有权与企业经营权的分离，培育出一批懂技术、会管理、善经营的职业企业家；真正转变了经营机制，建立起适应社会主义市场经济的激励机制、竞争机制、企业内部监督约束机制、技术创新机制。

在一些关系国民经济命脉的重要行业和关系人民群众切身利益的公益事业领域，采取国有独资的形式，农村的一些村镇采取社区所有

制。

通过产权制度改革，建立起完善的公司法人治理结构，真正转变企业经营机制。做到科学管理，完善内部监督约束机制，激发了企业发展活力。至1998年末，全市有67户企业发行A股股票，涌现出一批充满生机和活力的公司。

（三）“抓大放小”，对国有经济布局和国有企业进行战略性调整和重组。搞好搞活国有企业，延续多年的传统思路是把每一家企业都搞好搞活。李子彬认为，这样做既没有实现的可能，也没有必要。国有经济必须有所为，有所不为。李子彬强调，要优化国有经济布局，一方面，通过“抓大放小”，国有资本要从一部分行业、企业中退出来，向关键领域和大企业集聚，实现国有资本的优化配置；另一方面，调整国有经济布局要与改组国有企业、产业结构的升级优化、国有企业解困及所有制结构的调整完善结合起来。

1996年，深圳市开始实施李子彬提出的“三个一批”发展战略，即形成一批支柱产业，培育一批大型企业集团，增加一批名牌产品。短短几年即取得了明显进展，形成了信息技术、港口运输、能源交通等一批支柱产业，创出了一批名牌产品。

此外，李子彬还努力推动各项配套改革，为国有企业改革和发展创造良好的外部条件。如发展资本市场、金融市场、劳动力市场、技术市场、信息市场、房地产市场等生产要素市场，建成统一开放、竞争有序的市场体系。

2000年5月，李子彬离开深圳市市长岗位，调任国家计委副主任、国务院西部开发领导小组办公室专职副主任，主持西部办日常工作。在他主政深圳的五年半时间里，深圳高举改革开放的大旗，继续发扬敢为人先、顽强拼搏的“拓荒牛”精神，经受住了亚洲金融危机的严峻考验，创造出国内生产总值年均递增18.5%的骄人成绩，同时在产业结构方面进行了重大调整和升级优化。1994—1999年，全市国内生产总值从615.2亿元增长至1 436.5亿元；工业总产值从959.9亿元增长到2

078亿元；高新技术产品产值从146.2亿元增长到819.8亿元；地方一般公共预算财政收入从74.4亿元增长到184.8亿元，排在上海、北京之后，居全国第三；上划中央财政从47亿元增长到305.4亿元；外贸进出口总额连续几年位居全国各大城市之首。经济体制改革和政府职能转变取得了重大进展，国有企业的体制和经营机制也有了重大转变，城市交通、供水、环保、港口、机场等基础设施建设得到了显著加强，政府形象、社会治安、生态环境都得到了显著改善，综合经济实力跻身全国大型城市前列，国内外影响力得到了进一步提高，发展后劲越来越足。深圳的发展不仅迅速改变了自身的面貌，而且为全国的改革开放和社会主义现代化建设发挥了辐射和示范作用，对香港、澳门的顺利回归并且保持长期繁荣稳定做出了重要贡献。李子彬没有辜负中央对他的期望。

李子彬后来在接受媒体采访时称，担任深圳市市长是自己人生的一大幸事。其实，这何尝不是深圳的一大幸事。

参考文献

［1］李子彬.增创新优势 迈向现代化 李子彬深圳工作文集［M］.北京：中国财政经济出版社，2000.

［2］李子彬.发展高科技，提高国民经济综合素质［J］.求是，1999（10）.

［3］洪远.特区人物志（深圳卷Ⅲ）［M］.广州：广东人民出版社，2011.

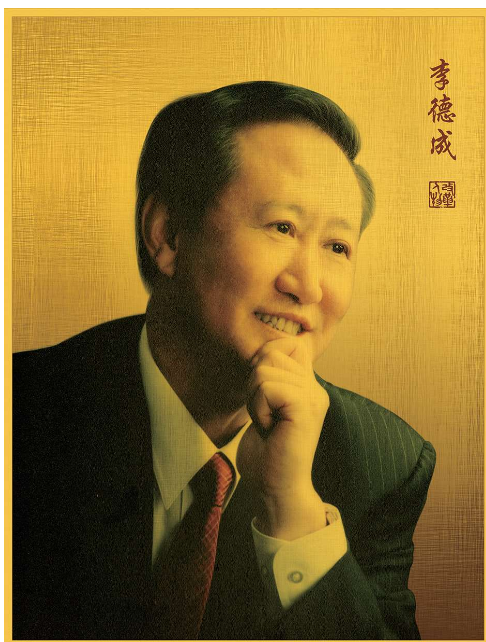
［4］李子彬.建设现代化国际性城市的实践与探索［N］.深圳特区报，1999-0508.

［5］于常印，杨永钢.深圳经济特区改革成果丛书（卷一）［M］.北京：中国广播电视出版社，2005.

［6］张思平.思平讲话实录（第一卷）［M］.深圳：海天出版社，2015.

［7］深圳市人民政府向国家发展计划委员会提交的《关于批准深圳进行高新技术创业基金试点的请示》，1999-01-26.

李德成：深圳若干重大改革的主持者和推动者



李德成

1994—2004年先后任深圳市委常委、深圳市副市长、常务副市长。

李德成创新国有资产管理体制，推动现代企业制度建设，激发了深圳国有企业活力。他改革口岸管理体制，为深圳经济社会发展营造了良好的通关环境，极大地促进了深圳对外经济的发展。他推进政府审批制度改革和社会保障制度改革，通过制定优惠政策引进和自主培养并重，不断改善营商环境，壮大创新人才队伍，为深圳经济和社会发展增添后劲。

1992年初，经时任国家经委主任吕东推荐，李德成到任深圳，先是主管市属国有企业改革发展，后任10年常务副市长、深圳市政协主席。他在任常务副市长期间，分管深圳改革、发展和人力资源等工作，主持和推动深圳多项重大改革。

创新国有资产管理体制，推进现代企业制度建设

1992年3月，李德成到深圳，根据他长期主管经济与改革工作的经验，市委任命其为中共市属企业工委书记、市投资管理公司总经理，具体负责市属国有企业的改革和发展。

根据市委李灏书记的意思，李德成经过调研提出了《关于加强市属国有资产管理的若干意见》，系统地探索市场经济条件下国有企业改革和国有资产管理的新路子。

在深圳市委市政府的领导下，推动形成“市国有资产管理委员会（国资办）—市级国有资产经营公司（先是市投资管理公司，后重组成市投资管理公司、建设控股公司和商贸控股公司）—企业（国有控股、参股企业）”三个层次的国有资产监督管理和运营体系。

实行企业无行政主管部门的制度。1994年8月，深圳实行企业无行政主管部门的改革，取消企业行政隶属关系，企业由行政部门的隶属管理转向国有资产产权管理部门管理，切断了原来的政企关系，实现了政企分开。

按经营规模、效益水平对企业进行分类定级。从1993年起，市政府取消市属国有企业行政级别，制定并实施了《深圳市属国有企业分类定级方案》，采用国际通用的资产、利税、销售收入三大指标体系来将企业分成一、二、三类，每类分三级。

分类定级方案实施后，企业由过去“官本位”向“市场本位”转化，由单纯追求速度、数量指标向追求效益优先指标转化，有利于形成优

胜劣汰的竞争机制，企业经营者和职工工资福利待遇与企业类别级别挂钩，形成良好的激励机制。

《人民日报》1994年2月9日在头版位置报道，“深圳此举，引起北京、上海等地专家高度赞赏，这是大胆探索社会主义市场经济企业新模式的有益尝试”。

完善资产经营公司的运行机制，加大了作为国家投资主体的资产经营公司的权利和责任，完善了资产经营公司法人治理结构，进一步理顺了资产经营公司与下属企业的关系。

从1994年开始探索产权代表报告制度和实行财务总监制度，这两项制度既维护了企业自主权，又有效监督了企业运作，保障了国有资产安全增值。

1995年7月26日，李德成主持起草的《深圳经济特区国有资产管理条例》经市人大审议通过，成为全国最早的规范国有资产的地方性法规。

在长期改革实践中，李德成清醒地认识到，要想从根本上解决国有企业弊端，必须加快建立现代企业制度。他组织力量，选择33家不同类型、不同规模、不同行业企业进行建立现代企业制度试点，并制定了12个规范性文件，进行了一系列超前改革。

1994年开始，在清产核资、界定产权的基础上，按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求，进一步加快了公司制的改造步伐，通过国有控股、法人参股、外资参股、经营者员工持股、民营企业参股和技术换股等多种形式吸收外来资本，发展混合所有制经济，实现了产权主体多元化，有效地促进了企业经营机制的转换。

1995年“两会”期间，时任国家经贸委主任王忠禹在中外记者会上说：“深圳在建立现代企业制度等企业改革方面，走在全国前面，做了大量工作，积累了一定经验。”1996年12月，在深圳召开的全国经济体制改革工作会议上，李德成代表市政府介绍深圳改革的经验。

改革激发了市属国有企业的活力，1995年以来，深圳市属国有企业的总资产回报率、净资产利润率、销售利润率、获利倍数等主要经济效益指标在全国各省市地方国有企业中连续名列前茅。

2000年底，在市委市政府领导下，李德成又参与起草了《进一步加快我市国有企业改革和发展的意见》，出台了有关国企改革和发展的一个主体文件和11个配套文件。

新一轮的改革以国有企业产权主体多元化、发展混合所有制经济为核心，大力推进国有经济布局的战略性调整和国有企业的战略性改组，完善国有资产的三级管理体制，建立起企业内部的有效激励约束机制。

通过战略重组，扶持、培育一批拥有著名品牌和自主知识产权，主业突出，核心竞争能力强的大型企业集团，使它们成为优化行业和企业组织结构、带动产业升级的主导力量。

深化口岸管理体制改革，为深圳经济社会发展营造良好通关环境

深圳是外向依存度非常高的城市，改革开放以来，虽然口岸建设取得了高速发展，但计划经济体制下建立起来的口岸管理模式与社会主义市场经济对外开放的要求越来越不适应。查验部门业务交叉，查验环节多，重复检验，重复收费，方法落后，工作效率低，降低了港口竞争力。

1995年7月29日，国家体改委、经贸委在深圳召开深圳口岸管理体制改革试点工作会议，李岚清副总理亲自到会做了重要指示，深圳口岸管理体制改革试点工作拉开序幕。

李德成作为试点领导小组副组长兼办公室主任，从深圳实际出发，先后研究提出并报请领导小组审定20多项改革配套措施，主要有以下几点。

一是简化口岸查验程序，确立了“边检管人，海关管物”，其他查验部门配合的口岸监管模式，大大提高了通关效率。

二是改革口岸收费办法，实行中央财政“收支两条线”，清除利益驱动机制，从根本上解决口岸查验中存在的多收费、乱收费现象。

三是对深圳边检人员实行职业化改革，边检人员由过去的现役军人转为职业制人民警察，纳入国家公务员管理。

四是改革口岸行政管理机构，增强协调监管的力度。经国家有关部门批准，1995年12月深圳市委市政府组建了深圳市口岸管理委员会、中共深圳市委口岸工委，由李德成兼任主任、书记。

五是理顺港口管理体制，结束了深圳长期“一水两监”的局面，建立了统一管理、分头引航的新体制，推进港口企业建立现代企业制度，提高了港口运作效率。

六是采用计算机等先进科技手段，推进电子口岸工程建设，提高口岸科技含量。

口岸管理体制改革极大地促进了口岸的发展。据统计，1997年，经深圳口岸出入境人员7 329万人次，比上年增长15.9%；出入境车辆882万辆，比上年增长3.4%；进出口货物4 635万吨，比上年增长7.5%。

特别是港口集装箱吞吐量增长突飞猛进。改革前只有58万标箱，改革当年就突破百万标箱，1998年达到195万标箱，2002年达到761万标箱，跃居世界前五大集装箱港口行列。

在抓好口岸管理体制改革试点的同时，争取国家支持对老口岸的改造和新口岸的规划建设。

2001年11月9日，李德成陪同时任国家计委主任曾培炎考察口岸的通关情况，并向曾主任汇报西部通道（深圳湾跨海大桥）和皇岗落马洲口岸旅客过境通道两个新开口岸的规划与建设情况，希望得到国家支持。

2002年3月24日，他在陪同香港特区政府代表团考察时，又向时任考察团团长曾荫权介绍西部通道情况，并希望在新口岸实行“一地两检”，提高通关效率。

2002年12月16日，他陪同中央调研组到深圳口岸调研，向调研组组长时任财政部部长项怀诚、国港办主任廖晖汇报西部通道等新开口岸项目并希望中央支持。

后来西部通道（深圳湾跨海大桥）如期建成通车，时任中共中央总书记胡锦涛亲临剪彩并给予了很高评价。

率先推进政府审批制度改革

随着社会主义市场经济不断发展，政府审批制度的弊端日益显现：审批事项过多、审批范围过宽、审批行为不规范、审批监管不力的问题突出，影响企业和全市经济发展。李德成作为分管领导，积极支持、完善方案，协调政策，率先啃审批制度改革的“硬骨头”。

1998年初正式实施的《深圳市政府审批制度改革若干规定》，将1091项审批、核准事项精简为628项，减幅达到42.4%，初步克服了行政审批过多过滥的问题，为规范审批行为在全国率先做出有益探索。

与此同时，深圳市政府又实行经营性土地公开招标拍卖制度、政府工程招投标制度、政府统一采购制度、行政事业性收费和罚没收入“收支两条线”等一系列改革举措，从制度建设入手，标本兼治，为建设高效廉洁的政府奠定了基础。

改革是一个不断深化的过程，第一轮审批改革实施后，国家和广东省又下放到深圳市审批核准事项114项，审批成果尚需巩固，特别是我国加入WTO（世界贸易组织）后，对审批制度提出了新的要求。

李德成又结合新的形势，落实国家和广东省的文件，总结深圳第一轮的实践，建议市委市政府再推审批制度改革深化。他反复强调，要想提高城市竞争力，在日益激烈的国际国内竞争中赢得主动，就必须提高政府效率和服务水平。

2001年，新一轮改革把第一轮改革后的审批事项又减少了38.7%，审批时限缩短30%，同时对确定保留的审批事项严格规范审批行为，优化审批程序和规则；对取消的审批事项加强后续管理，大力推行网上审批、联网办公。

2003年，在市民中心设立“行政服务大厅”，32个主要政府部门在行政服务大厅设置145个服务窗口，受理390多项审批项目，企业和市民到服务大厅办理手续可享受“一站式”服务，有效地提高了政府效率和服务水平，优化了投资环境。深圳审批制度改革在全国产生了极大影响，得到时任广东省委书记李长春和中纪委书记尉健行的肯定。

大力引进与自主培养并重，壮大创新人才队伍

随着经济全球化和科技进步，企业和社会对知识与智力资本的需求比任何时代都更为强烈。创新的根本是人才，企业竞争说到底也是人才竞争。

李德成深刻认识到这一点，他让分管的人事局会同有关部门一起为深圳市政府制定了一系列优惠政策，不断加大引进各类优秀人才特别是高科技人才的力度，如支持创办企业，鼓励专利和技术入股，提供购房、入户、子女入学等方面的便利。

为优化人口结构，从1996年开始，深圳每年从全国重点大学引进1万名学生，2001年又扩大为2万名。

深圳市人事局长还率队带领华为、中兴等企业到北京、上海、杭州、成都等地招募学生，华为每年要2 000名学生，中兴每年要600人，连续几年的招募为企业振兴提供了人才资源。

2000年，美国科技网络泡沫破灭，经济大幅下滑，李德成认为这是抢人才的好机会。2001年4月，他带队组织45家企业赴美国招聘人才，有3 000多名留学人员到会，现场与400人达成招聘意向，与200人达成项目合作意向。深圳生产的开放式核磁共振医疗设备和全球治疗癌症的第一个生物药物就是这次招聘回来的留学人员创办企业生产的。

李德成和郭荣俊、刘应力一起，与中国科学院、中国工程院合作在高新区设立院士工作站。

在大力引进人才的同时，坚持教育为本、加大自主培养力度，选拔优秀的科技、管理人才出国培训。高等教育是人才培养和科技创新的一个关键环节，深圳高等教育底子薄，他积极探索利用国内外资源，以新的思路和模式发展高等教育。

深圳市政府规划建设深圳大学城，市主要领导带队力行，时任市长李子彬找清华大学，常务副市长李德成找北京大学洽谈合作办学，后经教育部批准，清华、北大在深圳建立研究生院。随后哈尔滨工业大学、香港科技大学等著名大学纷纷来深合作办学。深圳市政府还与北京大学、香港科技大学成立深港产学研基地，李德成和北大副校长陈章良、香港科大校长吴家伟任理事长、副理事长。

营造良好的发展环境，大力推进民营经济发展

随着深圳经济快速发展，李德成看到民营经济正在成为深圳经济中越来越具有活力和生机的新生力量。他多次在市政府会议上强调，我们不能按所有制管理企业，要一视同仁，要把民营经济培育成新的经济增长点和改革活力源。

特别要大力支持民营企业在高新技术产业、现代服务业的发展。他经常到民营企业调研，倾听民营企业的意见，主持制定了《关于加快民营经济发展的意见》，着重在法制、政策、体制、政府管理等方面为其创造与国有企业、外商投资企业同等待遇、公平竞争的发展环境。

与企业改革相配套，大力推进社会保障制度改革

1998年深圳市成立社会保障委员会，李德成兼任主任。他上任先抓立法，通过立法深化改革，1998年市人大通过了《深圳经济特区企业员工基本养老保险条例》。

经过改革探索，深圳市建立起独立、统一的社会保险管理机构，建立并完善社会统筹与个人账户相结合的养老和医疗保险制度。

全市机关企事业单位职工也实行了统一的基本养老保险制度；建立并逐步完善了社会保险基金财政专户管理模式，严格执行收支两条线管理；进行了社会保险社会化管理服务的有益探索，解除了企业和职工的后顾之忧，为深圳经济发展和社会稳定营造了一个安全网。

深圳率先创立的个人账户和社会统筹相结合的医疗保险模式得到时任副总理李岚清的高度评价，并在深圳召开现场会向全国推广。

推进投融资体制改革和重大项目建设，为深圳经济、社会和环境发展增添后劲

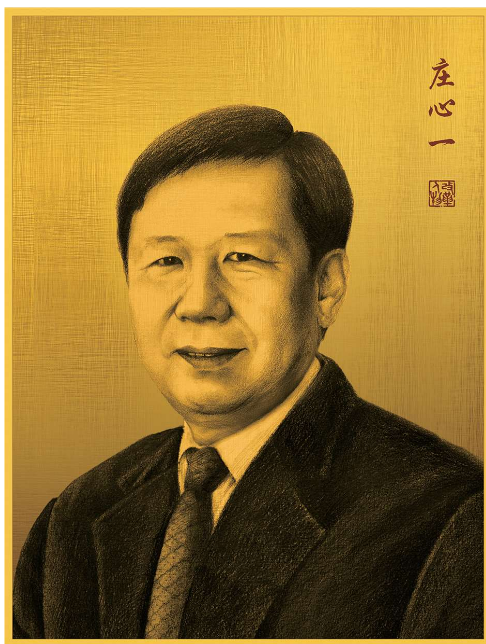
李德成分管发展规划和重大项目，在制定深圳市“十五”国民经济和社会发展计划时，经过广泛征集、调研、论证，从众多项目中筛选出200个项目作为重大项目。

为了如期建好这些项目，李德成和计划局、体改办一起起草深圳市推进投融资体制改革的方案，经市政府常委会批准执行。总的思路如下。一是加大政府投融资体制改革的力度，提高政府投资带动社会投资的比率，尝试采取发行建设债券、开发与经营相结合以及建成后进行国有资产股权转让等方式筹集资金，盘活国有资产。二是加大各类投资基金的融资力度，引导各类投资基金投向高新技术产业项目；积极利用国内证券市场，尤其是为有发展前途的高新技术企业在创业板证券市场融资创造条件。三是加大利用外资力度，积极采用国际通行的融资工具和融资手段，如BOT、ABS（资产支持证券）、TOT（移交—经营—移交）等，引导外资投向有收益的基础性、公益性和高科技项目。四是建立重大建设项目银企协调会，每年拿出50个左右重大建设项目，由常务副市长主持，请各家商业银行、金融机构、资产经营公司和项目建设单位一起协商沟通，促进重大项目建设。

为了加强对重大项目管理，李德成还主持制定了《深圳市重大项目管理办法》，使重大项目管理纳入规范化的轨道。为了加快政府投资项目的进度，他提出A、B、C分类管理办法。A类是具备条件可以开工的项目，B类是正在进行论证准备条件开工的项目，C类是批准项目建议书、可以着手启动的项目。A、B、C类不固定，谁准备充分谁就可以跨级提前开工，调动了各个部门的积极性。

在市委市政府领导下，李德成主持和推动的重大改革，在深圳建设社会主义市场经济体制中打下了深深的烙印。

庄心一：为深圳金融打下基础，让著名高校扎根鹏城



庄心一

1995—2002年先后任深圳证券交易所总经理、党委书记，深圳市副市长。

庄心一任职深交所期间，对内优化管理体制、对外强化深交所市场功能，快速带领深交所走出困境，实现从区域性市场向全国性市场的飞跃。上任副市长后，他大力推动发展金融产业，推动成立的深圳市创新投资集团有限公司已成为国内规模最大、投资能力最强的本土创投机构之一。他全力筹办深圳大学城，补齐

深圳高等教育短板，为深圳增创新优势提供了长期、持续的支撑。

深圳证券交易所总经理、党委书记，深圳市副市长、党组成员——庄心一和深圳这座城市的交集，跟上述两个头衔紧紧地联系在一起。

任职深交所的两年，庄心一对内优化管理体制、对外强化深交所市场功能，不到半年，即让深交所走出困境，成交量超过上交所。而作为主管金融和教育的副市长，在4年的任期里，他也交出了漂亮的答卷。

深交所成交量超过上交所

1994年初，深交所乱停新股——首任深交所总经理夏斌临时拿了一个大喇叭，站着向座席上的交易员宣布“停发新股”，股票立即疯涨。他认为通过停发新股数月，能激活股市成交量，抛离上交所。深交所停新股，而上交所继续发新股，于是，很多公司到上海上市。

1995年10月22日，深交所调整领导班子，中国证监会任命庄心一为深交所总经理，张育军、黄铁军、戴文华为副总经理。

当时的股票发行办法是，国家给每个省市下达额度，企业自行选择。初期，到上海挂牌的企业明显多于深圳，但进入1996年之后，两个市场出现了逆转。

庄心一出任深交所总经理，深交所在全国主要中心城市设立客户服务部，对拟上市公司进行公关，受到各省市普遍好评，不少企业原已选择在上海上市，后来都转向深圳。

1995年，上交所的股票交易量为3 103亿元，深交所仅为932亿元，到了1996年1—9月，上交所交易量为4 893.6亿元，深交所则达到了5 740亿元，超过了上海。1996年，上交所指数只涨了163%，而深交所指数则涨了300%。全国媒体惊呼“深强沪弱”。

庄心一在深交所担任总经理的两年，也是深交所实现从区域性市场向全国性市场飞跃的前两年。深交所的资料显示，在1996年以前，深圳证券市场基本是一个区域性市场，1995年底，深圳地区交易量占深圳证券市场的70.81%。1996年，情况发生了根本性变化，深市本地投资者的比例突然缩小至不到1/5，外地投资者比例突增至80%以上，同时1996年深交所的股票基金成交金额占全国市场的份额也由1995年的26.11%增至58.08%。

1996—1999年，深交所确立了全国性市场的地位，系统软硬件进一步升级和完善，实现了证券账户全国统一，建立了全国性的登记清算网络，实现了资金结算与资金划拨的电子化、自动化，系统日处理能力提高到1 000万笔。

规范证券交易所行为

庄心一上任后，大力抓证券交易所的行为规范，避免任何“越位”和“错位”。

他严格内部管理，对外杜绝了人为组织炒股、预测股价高低、允许透支、透露内幕信息和在业务活动中谋取额外收益等不合规行为。

1996年股市行情大涨，深交所交投量大增，但在市场交易中未出现严重违规行为。1995年10月以后，深交所在庄心一的领导下，用了很大的力量对历史遗留的会员透支问题进行了认真清收，透支量逐月下降，基本解决了长期以来困扰市场的这一难题。

1995年11月2日召开的总经理办公会正式做出决议：深交所一切工作和业务活动都要在现行的法规、政策范围内进行；在加强服务、发展市场的过程中绝不放松市场监管。1996年，深交所花了很大的力气基本解决了历史遗留的透支问题，并及时制止了两起以盗窃密码为手段的证券盗卖案件。

1996年9月5日，庄心一在深交所第四次会员大会上提出：未来两年，深交所将迅速着手大力推动债券市场的启动，要在严格规范的前提下逐步扩大和搞活B股市场；要努力吸引和争取一批业绩好、潜力足、规模大的公司来深交所挂牌上市。要加强对上市公司业绩披露的管理，改善对上市公司的服务，全面检讨现行交易清算系统的各个环节，有针对性地加以改进，特别是要研究资金清算的风险预防措施，争取形成一套安全系数较高的清算体系。

9月12日、26日便分别推出争创服务优势、方便会员券商的七项新措施和《深圳证券市场证券商入市流程与服务标准》《深交所证券商入市服务内部流程与责任》，对券商入市提供标准化服务。

10月29日，深圳证券交易所成立技术规划小组。隔年完成对结算系统的改版升级，满足了最大撮合能力下的结算需求，并完成交易系统扩容工程，日撮合能力提高到1 000万笔。1997年6月2日，证券经营机构的出市代表“红马甲”正式退场，深交所A股市场完全实现无形化交易模式。10月31日，高速单向卫星行情、资讯广播网二期主体工程完工，开始在全国试运行，深交所买卖盘、行情的广播传输速率提高了10倍。

1997年10月，庄心一离开深圳前往北京，调任国务院证券委员会办公室巡视员兼中国证监会培训中心主任。

成立深圳首家创投机构

一年后，1998年10月，一纸调令，庄心一又回到了深圳，这次，他担任深圳市副市长、党组成员，主管金融和教育等。

在深圳将近4年的副市长生涯中，庄心一大力发展金融产业，为深圳后来成为全国金融中心奠定了基础。

1999年，当时社会普遍认为创业板即将在深圳设立。受这个利好因素刺激，一时之间，社会出现了许多创业投资的机构。此时首届高交会即将开幕，为推动科研成果转化，深圳市政府出资5亿元，同时引导企业出资2亿元，8月26日，成立了深圳市创新投资集团有限公司（简称深创投）——这是深圳市成立的第一家创业投资机构，也是国内最早的一批创投机构之一。

深创投主要投资于中小企业，支持它们创新转型，无论是在投资项目数量还是在投资金额上，高新技术企业都占75%以上，主要集中在节能环保、信息技术、生物医药、新能源、新材料、高端装备制造等领域，起到推动新兴产业发展，促进了经济结构优化和经济转型的作用；初创期和成长期企业数量占投资项目总数的82%。怡亚通、乐视网、潍柴动力等知名企业都得到过深创投的支持。

目前，深创投已成为国内规模最大、投资能力最强的本土创投机构之一。至2015年，累计投资中小型企业573家，投资总额逾171亿元，其中在深圳市投资企业139家，投资项目数量和金额居国内前列；迄今已培育出101家企业在全球17个资本市场公开上市，其中深圳市企业上市24家，培育上市公司数量居国内领先。

1999年8月，中共中央、国务院出台《关于加强技术创新，发展高科技，实现产业化的决定》，要培育有利于高新技术产业发展的资本市场，逐步建立风险投资机制，适当时候在现有的上海、深圳证券交易所专门设立高新技术企业板块。2000年5月，国务院讨论中国证监会关于设立二板的请示，原则同意中国证监会意见，将二板市场定名为创业板市场。国务院希望两大交易所错位发展，上交所搞主板，深交所搞创业板。

当时深圳市一心一意想做大自己的高新技术产业，而创业板将是区域创新体系的重要一环，判断好科技创新型企业才代表国家产业的未来，所以开始筹备创业板。

由于恰缝美国纳斯达克暴跌，香港创业板泡沫破灭，加之其他方面的原因，原拟2000年推出的深圳创业板被要求无限期推迟，停发新股对深圳金融业和整体经济造成沉重打击，但是深圳方面仍未停止进行中小企业市场的开拓创新。

经过近4年的筹备，2004年深交所推出中小企业板，2009年推出创业板。深圳金融业逐步摆脱困境。

筹办大学城，补齐高等教育短板

作为主管教育的副市长，庄心一称在自己的职业生涯中，深圳大学城对他来说印象深刻，“作为城市发展的产物，深圳大学城的模式之新、层次之高都成为当年的全国‘第一’及‘唯一’”。

1998年庄心一上任，没多久就赶上了一个良机：1999年6月，中央召开了全国教育工作会议，会上提出了一系列推进教育改革、发展素质教育的方针政策。也刚好在那一年，庄心一牵头组成专门的班子，启动了《深圳市教育发展十年规划（2001—2010年）》的编制工作。

截至新旧世纪之交，高新区已经形成了“虚拟大学”，有20多所来自国内各地的高校在深圳设置一些相当于“窗口”的机构，还陆续开办了一些在职研究生班。但在偌大的深圳，全日制高等教育就只有深圳大学和深圳职业技术学院。

据庄心一介绍，当时深圳想通过大力发展高等教育来完善提升城市现代功能，推动高新技术产业的发展；而高校并不满足于仅仅办“虚拟大学”，想来深圳探寻“产学研”相结合的可行路径，建立办学实体。在2000年4月12日召开的全市教育工作会议上，深圳市明确在高等教育

方面办好现有的两所大学，扩大办学规模，提高办学层次和水平；同时抓紧规划兴建大学园区，吸引国内外名牌大学来深办学，实现高等教育跨越式发展。

在引进名校方面，深圳最早启动与清华的合作，当时为了选址，庄心一先后到过坪山、葵冲、赤湾及宝安的一座山的山脚去看，最后确定在西丽。经过约半年的反复论证，深圳与清华的合作主要选取三个方面的学科：与“知识经济”相关的IT（信息技术）产业，也是当时深圳高新技术产业当中的支柱产业；与新材料、生化相关的学科；还有与现代服务业相关的学科。契合深圳城市发展和产业升级的需要，以研究生教育为主，建立国家重点实验室，希望将该领域内最高水平的学者、最有希望的人才聚拢过来，才能可持续地汇聚来自全世界的相关信息和前沿成果。

2001年10月12日，大学城奠基典礼举行。2002年3月8日，庄心一离开深圳之时，还特地到大学城工地看一看，当时人头攒动、机器轰鸣，一片热火朝天。

2016年上半年，清华、北大、哈工大三所研究生院共有全日制在校生8 885人，全日制在校研究生数占深圳全市全日制在校研究生总数的60%，累计培养了2.3万多名全日制研究生。在他们当中，有约45%的毕业生留在深圳工作。一批科研成果从大学城进入深圳的企业和社会，一批企业的科技难题在大学城得到解决。大学城正为深圳的发展进步发挥重要的支撑作用。当庄心一回顾这段历史时，他感到深圳大学城建设是深圳改革开放发展转型当中的一个标志性的事件，是特区勇于进取、脚踏实地探索试验的实践典范。

庄心一在深圳的时光里，优化证券监管体制，大力发展金融产业，对深圳金融体制改革和金融产业的发展做出了重要贡献，为深圳建设金融中心打下了基础，全力筹备深圳大学城，补齐了深圳高等教育短板。

参考文献

［1］庄心一：人物频道［EB/OL］.和讯网，2016-06-29.

［2］庄心一：回溯深圳大学城诞生记［EB/OL］.深圳新闻网，2016-06-29.

［3］林岭东.“金融中心”之争尘埃落定 京沪深三足鼎立［N］.前海金融城邮报，2015-08-13.

［4］庄心一.总结经验，励精图治，迎接深圳证券市场发展新阶段——在深圳证券交易所第四次会员大会上的工作报告［J］.证券市场导报，1996（9）：4-12.

［5］陈丹淳，葛靓.深创投走出中国特色创投之路［N］.深圳特区报，2015-08-27（A08）.

李连和：深圳高科技产业发展的主要推动者



李连和

1995—2003年任深圳市科技局（知识产权局）局长。

李连和率先提出“高新技术产业与金融资本相结合”，推动深圳建立起“以市场为导向，以企业为主体”的技术创新体系和以保护知识产权为主体的科技法规体系，他牵头制定扶持高新技术产业发展的“22条”，为企业搞科研保驾护航。他大力引进国内外优秀人才，为深圳高新技术产业的快速发展做出了贡献。

1994年，李连和决定离开生活、工作了多年的湖北武汉闯深圳。当时已是湖北省科协党组书记、副主席的李连和，到深圳任职时行政级别大降，不少朋友对他的选择感到不解。李连和这样解释自己的初心："我的注意力都在科技的产业化、国际化上，有一股激情鼓励我到特区，想在科技方面干一番事业。"

深圳特区也给了李连和大展拳脚的海阔天空，尤其是他把企业作为科研、科技开发的主体，让深圳高科技产业几乎从零起步，迅速崛起成为全国乃至全球科技创新的"排头兵"。1998年，深圳就实现了"四个90%"，即90%以上研发人员集中在企业、90%以上研发资金来源于企业、90%以上研发机构设立在企业、90%以上专利产生于企业。作为政府科技发展部门主管，李连和策划操办了5届高交会，见证了高交会从无到有并成为深圳一张闪亮城市名片的全过程。

47岁闯特区，"想做一些大事"

调任深圳之前，李连和曾两次到深圳考察。他发现深圳的科技基础和实力远远赶不上湖北武汉，除了是外界戏称的"文化沙漠"外，还是"科技沙漠"，但特区的市场化体制与内地城市非常不同，推动改革创新的大环境好。47岁的李连和希望在深圳可以按照自己的想法做成一些大事情。

初来乍到，李连和开始琢磨着深圳发展科技产业的困难在哪里、症结在哪里、出路又在哪里？他在国内率先提出深圳科技产业弯道超车可以靠两点：一是"拿来，用上"，不分市内市外、省内省外、国内国外，不分所有制，把别人的成果引进来，在深圳实现产业化；二是要把企业作为科研、科技开发的主体。

这些观念的提出也源于他在内地的工作经历和深刻反思，李连和说："在湖北武汉，大学多、研究所多，我们天天围着他们转，也干了

很多年，市场化收效并不大。”高校老师不像企业那样知道市场要什么，所以科研成果的市场化转化率很低。加上深圳当时本土高校和研究所少得可怜，这也逼得深圳不得不将企业作为研发主体。

企业连着市场，最了解市场的需求，还可以反过来通过市场倒逼科研研发。考虑到各方面的资源还不完善，不能眉毛胡子一把抓，李连和带着深圳科技政策部门，决定先把重点放在IT、生物工程以及新材料等三大领域，出台了一系列的措施，比如为企业设立扶持政策和研发基金，鼓励企业建立工程研发中心。

在内地，民营企业比较受歧视，“而深圳有民营企业赖以生存的阳光、空气和土壤，这里体制非常好，是其他城市无法比拟的”。李连和希望深圳在支持个体民营科技企业发展的基础上，推动高科技产业化乃至成为支柱产业，一步一个台阶，“像接力棒一样传递下去”。

当时的深圳虽然已经有了一些科技型企业萌芽，但还不成气候，基本上还是以“三来一补”的加工型企业为主。而南山科技园从1985年创立到1995年的10年间，产业发展的主要方向停留在房地产开发上。李连和到任后，坚决主张科技园要回归正业，即做高科技产业。

当时南山科技园面积仅3.2平方公里。李连和说服深圳市委市政府，把深南西路以南、沙河西路以西的大片区域和松坪山第五工业区划进了科技园区，面积扩大为11.5平方千米，实行统一领导、统一政策、统一管理、统一开发，并更名为深圳高新技术产业开发区，成为深圳高科技产业发展的发动机。

带着比亚迪、华为找银行“要钱”

依托高新技术产业开发区，深圳科技产业发展的宏观政策配套环境逐步成熟，李连和认为必须重点突破，扶持一批有骨干带动作用的“领头羊”企业。在新能源发展方面，李连和看中了比亚迪；在生物

技术产业方面，他看中了北大未名科兴；在IT领域，他选择了华为、中兴和长城等公司。

1995年，李连和在龙岗坪地的一个山沟里找到了29岁的王传福。这位后来成为“中国首富”的创业者当时刚从北京来深圳不久，住在一间很简陋的厂房里面，带着20多个打工妹在做初级镍铬电池。

“王传福的商业思路很清晰，比亚迪已经有一定的技术基础，会很有前途。”经过考察，深圳科技局决定一次性投入300万元支持比亚迪公司。第二年，深圳首家市级新能源材料研发中心落户比亚迪，这在全国都是首创。这个扶持对当时的民营企业来说，不仅是大手笔，而且是“吃螃蟹”之举。

有了研发中心，比亚迪开始扩大科研队伍，扩大自主研发项目，其高性能电池很快在全国遥遥领先，电动车技术也走在世界前列。因为比亚迪的崛起，全球手机电池从每块1 000多元降到几十块钱，手机的价格也大幅度下降，成为人人都可以用得起的最便利的通信工具。

李连和看中的另外一家民营企业，也就是当今的国际通信产业巨头——华为公司。彼时华为还处于起步阶段，在进军国际市场的道路上举步维艰，还因知识产权问题饱受非议，甚至有人说“华为是在造假”。重重压力下，华为创始人任正非十分焦虑。

作为深圳市科技局局长，李连和非常看好华为，认为按照华为发展的势头，绝对会冲到国内第一。科技局成立了“民营科技企业服务办公室”，经常给企业做上门服务，为他们分忧解难。当年政府能资助的钱也不多，主要是靠贷款，但银行的贷款门槛也高，李连和经常带着包括比亚迪、华为在内的深圳民营企业到银行一家家“要钱”“讨饭”，尽最大努力支持民营科技企业发展。

华为坂田基地奠基那天下着大雨，李连和作为唯一到场的政府官员前去参加剪彩锹土。当时华为一位高管对李连和说：“请不到其他领导，都说没空，就您一个人来了。”后来李连和打趣地说：“我是华为

唯一的奠基人。”作为政府官员，与民营企业走得太近难免会引发一些议论，李连和大手一挥，“我的理念是，只给企业谋服务，绝不给企业添麻烦，唯一的一次是在比亚迪吃了一餐盒饭，那天还是陪中央领导去调研。如果怕这些议论把自己压垮了，你就什么都别干了”。从深圳市科技局局长位置上离任之后，李连和同包括任正非、潘爱华、王传福等在内的一些企业家闲聊时，他们都很感念当年的氛围说：“当年你们是追着上门给我们民营企业做服务的啊！”

亲自到国内外招人才、拉风投

人才是科技产业发展最核心的要素。然而深圳的高校和研究院数量非常有限，李连和亲自带着民营科技企业，跑遍了国内一流的高等院校和科研机构，挖人才、找项目。让他印象尤其深刻的是，他先后五次去西安，才把我国著名的光电专家牛憨笨院士延请到深圳来。

李连和为了引进人才，几乎每年都跑硅谷，去给留学生宣讲深圳领先全国的创新的环境、优惠政策和发展理念。有一次在斯坦福大学演讲，他宣布了3次散会，但留学生们仍争先恐后发问不肯散去。

年复一年，李连和先后请回来成千上万的留学生扎根深圳特区。他们当中不仅有直接进企业搞研发的，还有相当一部分人自主创业。深圳科技局给他们提供创业场地和种子资金，一直跟进他们的发展进度。有一名叫谢敏的年青留学生，带着核磁共振的项目回深圳创业，第三年就超过了当时中科院旗下的安科公司，第四年被西门子收购，西门子还破例把他公司的名字保留了。“还有本斯的张滨、朗科的邓国顺，都是海归，干得都非常好。”李连和如数家珍。

科技产业有高投入、高风险、高附加值“三高”的特征，充足的资本对科技产业化而言，无疑是如虎添翼。一般的民营企业都没有多少固定资产，单靠知识产权是无法向银行抵押贷款的，最有效的融资途

径就是去找风险投资。那几年，李连和带着深圳的民营科技企业家去跑风险投资、交易所，单单是美国纳斯达克的总部就去了好多次，为风险投资退出找出口。有人拿李连和开玩笑说，从没有看到过哪个搞科技产业的政府官员，像李连和这样操碎了金融的心。

受纳斯达克创业板推动硅谷科技产业大发展的启发，从1996年起，李连和与深交所一起，开始为设立国内证券市场的创业板奔走。他们把方案首先递交到了科技部，并得到了认可。本来预计2000年左右有望推出创业板，没想到赶上IT泡沫，方案一度搁浅。2003年，李连和当选全国人大代表，连续5年在全国“两会”上提出有关创业板的议案。

2009年10月23日，创业板在深交所正式启动，李连和的这桩心愿终于得以了结。为了破解高科技企业资金缺乏问题，深圳又创下了三个全国“第一”——成立了第一家技术产权交易所、第一家高新技术企业担保公司（俗称“高新投”）、第一家全国创业投资公司（俗称“创新投”），为成千上万的高新技术企业提供融资担保服务。

牵头制定“22条”，保护企业搞科研

随着深圳科技产业不断发展壮大，李连和发现：“我们鼓励企业去当科技研发的主力军，在市场上打头阵、硬碰硬地厮杀，如果没有法律的保护，一旦被侵权、被山寨，所有心血很可能付诸东流。”他认为，有必要通过立法，鼓励企业搞研发，保护企业搞研发。

1995年底，深圳出台了全国第一个《企业技术秘密保护条例》。1998年，李连和主持起草了《关于进一步扶持高新技术产业发展的若干规定》，推出了22条措施（简称“22条”）。1999年，在《中共中央国务院关于加强技术创新、发展高科技、实现产业化的决定》颁布不久，深圳对原来的“22条”进行修订，出台了“新22条”。

李连和至今仍清楚地记得，一开始制订“22条”的时候，他征求了16个部门的意见。当时非常担心这个部门砍一条，那个部门砍一条，最后只能剩下有名无实的“科技兴市”了。没想到深圳很多部门都非常支持，最后“22条”全部保留了下来。李连和说，他非常客气地到各个部门拜访，虽然个别部门也有磕磕绊绊，但支持的部门更多，“有的甚至主动帮忙想点子，让政策在符合国家税收等政策的前提下更加可行”。

新旧“22条”的文字非常精简，但提出的都是保护企业知识产权、减税让利、藏富于企业的切实措施，至今仍对深圳高科技产业发展有深远影响，在全国也引起了不小的轰动，很多省市，特别是北京、上海、苏州、天津、南京等也借鉴深圳经验，先后出台相关政策以抢科技竞争的制高点。

一次在科技部主办的“火炬计划十周年成就暨高新技术产品博览会”上，李连和被问到深圳的高科技为什么发展这么快，他直接总结道，因为“出手早、动手快、下手重”，是“逼出来的、闯出来的、创出来的”。这番精辟的总结赢得了热烈的掌声。李连和常说：“高科技产业化，干小了等于白干，干慢了等于自杀。”

让李连和至今都引以为傲的是1999年10月5日，由他策划并负责筹备的首届“中国国际高新技术成果交易会”正式开幕。历时6天的首届高交会，有数千家高科技企业参展，成交了1 459个高科技项目，成交金额将近65亿美元，总参观人数超过30万人，可谓一炮而红。依托高交会，全国最大的技术交易市场在深圳应运而生，并全面拉动了深圳的会展经济。李连和提出的“坚持高新技术与风险投资相结合、落幕与不落幕交易会相结合、高新技术成果交易与高新技术产品展示和交易相结合”，也成为高交会办会“三原则”，其中引入风险投资更是首创之举。

有数据显示，1994年李连和正式调任深圳时，高新技术产品产值刚突破100亿元，到2000年迅速突破1 000亿元。而在他卸任深圳市科

协主席的2008年，全市高科技产值规模达到8 710.95亿元，超过北京、上海等城市，稳居全国各大中城市首位。

参考文献

［1］李连和.深圳科技是“逼出来、闯出来、创出来的”［N］.南方日报，201510-13（SC02）.

［2］厅官自愿降级，李连和想做啥［EB/OL］.决策，2015-10-16.

［3］李连和.目击深圳高科技从零变成“排头兵”［N］.深圳晚报，2014-09-29（B07）.

张思平："改革闯将"留给深圳什么



张思平

2003—2014年先后任深圳市副市长，深圳市委常委、统战部部长。

张思平被誉为深圳的"改革闯将"，他率先提出并积极推动深圳市政府审批制度改革；他操刀深圳国有企业产权改革和布局调整，改革国有资产管理体制，初步建立了一套适应市场经济的国有企业运行体制和机制；他直面阻力，强力推动事业单位分类改革；他积极推进商事登记制度改革，促进政府审批和监管方式转变。这些改革为国家相关领域的改革提供了深圳经验和示范。

“深圳这座城市因改革而生，因创新而强，以先行先试为己任，以改革创新作为立市之本、发展之机、活力之源，改革创新已经成为深圳的根、深圳的魂。”11月7日，首届大梅沙中国创新论坛上，年满60岁的张思平在致辞中饱含深情地说。这位被外界称为“改革先锋”的官员，用这样一段话与自己的改革生涯作别。两周后，11月21日，张思平退休，卸任深圳市委常委、统战部部长。回首过去10多年在深圳的从政生涯，张思平可以说始终是站在特区改革最前沿的人，努力在寻找并重塑深圳的根和魂，成为深圳改革的重要设计者、助推者和实践者。如今，改革先锋退休，而他参与导演的深圳全面深化改革大戏才刚刚上演。

改革贯穿30年从政生涯

当过工人、教过书、读过研，1954年出生的张思平履历丰富。27岁时，张思平进入湖北省社科院，当时仅是经济研究所的一名研究人员，5年后就晋升为副院长。

20世纪80年代末，张思平来到刚刚建省的海南，那是一片热火朝天的改革热土。首任海南省省长梁湘，曾任深圳市委书记、市长，以锐意改革闻名。而张思平在海南工作的两年期间，就是辅佐梁湘搞改革。也就是从那时开始，张思平与“改革”二字便难以割舍。近30年的从政生涯，改革贯穿始终。

“他一直工作在中国改革的第一线，无愧于‘改革先锋’的称号。”时任深圳市委副秘书长、改革办主任乐正说。

1990年，36岁的张思平出任深圳市委政研室副主任，3年后任体改办主任。那时的他，已经出版过《流域经济学》《长江经济研究》等专著，获得国家级“有突出贡献专家”称号。

在深圳体改办主政期间，学者出身的张思平开始小试牛刀，为城市改革操刀。1997年初，张思平以市体改办的名义，向市领导呈送了一封《以清理和重定审批项目为重点，实现转变政府职能改革重大突破的建议》的手写信，道出了行政审批制度的种种弊端，以及改革的重要性、紧迫性、必要性。面对来信，当时的市委书记厉有为、市长李子彬当场回应：改！

紧接着，深圳成立了由时任市长李子彬亲自挂帅任组长、常务副市长李德成任副组长的“市政府审批制度改革领导小组”，一场轰轰烈烈的行政审批制度改革就此展开。曾作为市体改办工作人员参与改革的王慧农在接受媒体采访时，曾引用当年张思平一句豪迈的话：“我们正在做一件在中国行政管理史上非常重要的事情，这是一场创世纪的改革。”

1998年1月，深圳市正式发布实施《深圳市政府审批制度改革方案》，1999年2月以政府令的形式发布施行了《深圳市审批制度改革若干规定》。在这一轮改革中，深圳市政府部门和单位审批事项减少了418项，减幅57.8%。

这次行政审批制度改革尽管有其时代局限性，但仍不失为张思平一次漂亮的改革首演。

大刀阔斧推行国企改革

梳理张思平的改革履历，深圳国企改革是一个无法绕开的节点。

早在1994年3月，担任体改办主任的张思平就在一个访谈中表示，建立现代企业制度、完善国有资产管理体制是当时体制改革的核心问题。而深圳争取在两三年内，把市属国有企业改造成有限责任公司。然而因为种种原因，这项改革未能全面铺开。1997年，张思平调任广东省体改委主任。

2002年12月，深圳召开国有企业改革与发展工作会议，出台了十几个配套文件，提出用3年的时间，完成深圳市的国企财产所有权的改造。此后不久，张思平调回特区出任副市长，直接分管经济体制和国有企业改革工作。在熟悉深圳政情的观察者看来，张思平的“回归”，也让深圳国企改革驶上了快车道。

“回归”伊始，张思平即表示，深圳将加大国企改革开放力度，促进企业产权结构多元化进程。2003年6月5日，深圳市政府推出了指导深圳国企改革具有决定性意义的“1+6”文件，该文件也被视为深圳国企改革的纲领性文件。

张思平曾在接受媒体采访时称，2003年深圳国企改革取得重大突破，结束了多年徘徊的局面。数据显示，2003—2005年，全市共有34家市属一级企业、250多家二级企业完成整体改制，涉及总资产近300亿元，员工约6万名，调整改制涉及的企业数量和资产规模之大、员工数量之多、涉及范围之广、改革力度之大，在深圳国有企业改革历史上是前所未有的。

国企改革初见成效后，另一项牵涉面广、难度巨大的改革被提上日程，那就是事业单位改革。

当时的改革方案提出，深圳将取消事业单位行政级别，推行职员制，公共财政供给不再按人头定费，而是以事定费。更为大胆的是，在现有事业单位中推行法定机构试点，按照董事会的模式进行运作。

由于改革触动了不少人的利益，有人认为操之过急，有人提出强烈反对。2006年底有网友发帖质疑，比如《大刀向深圳期刊砍去！！！》，对一些改革措施表示强烈反对。

张思平在2012年接受南都记者专访时曾表示，改革的过程有成功的喜悦，也有艰难的历程，既有很多人赞成，也有不少人反对。“每项改革都会受到不同利益群体的反对或支持，国有企业改革有不同的声音，事业单位改革、公务员管理改革也是一样。”

无论改革措施引发了多大的争议，经过国有企业和事业单位两次大刀阔斧的改革，张思平作为一名“改革型”官员的形象已逐渐丰满。

因交通拥堵向市民道歉

在担任深圳市副市长的7年间，张思平分管交通工作，尽管这是一项看似与改革并不密切的工作，张仍将其改革气质与魄力发挥得淋漓尽致，也正因为如此，那7年间，深圳交通工作也被打上了浓重的张氏印记。

交通领域的工作人员时至今日仍记得张思平创下的多项“第一”，比如第一个道歉的副市长、第一个发布行业白皮书并立下军令状的副市长、第一个力推《告市民书》的副市长……

2008年6月的一天，张思平赴龙岗某地调研，18时进入龙城街道，本想从龙城绕上水官高速，但体验到大面积交通拥堵的情形，前后堵了3个小时，21时多才脱离困境。事后，张思平以此为例，痛斥交通拥堵，并向龙岗市民致歉，要求全区大力整治交通问题。在此之前，因为梅林关的拥堵问题，张思平也要求相关部门公开道歉，他说，公开道歉表明政府是有责任的政府，敢于面对现实、承认不足。

在梅林关拥堵引发沸腾民意之时，除了道歉，张思平还要求相关部门发布《关于改善梅林关及周边区域交通状况工作告市民书》，其中谈的更多的是缓解梅林关拥堵的几大措施。

同样是张思平分管的轨道交通建设，在地铁五条线路同时开工引发市民出行不便之时，也选择以《告市民书》形式来与公众沟通，当时这份《告市民书》也是市政府相关部门和施工单位首次联合就重点工程建设影响出行向市民发布公告。

在分管交通工作期间，阻力重重的公交改革最终拨云见日，这项历时张思平整个副市长任期的改革也被视为交通改革的代表作。

公交重组改革在张思平就任副市长后不久即展开，然而由于涉及巨大的利益调整及分配，遭到了强烈反对及抵制，特别是原特区外公交重组，久久未能破冰。

2007年深圳市“两会”上，公交降价的话题被引爆，公交体制改革呼声也空前高涨。张思平公开出面力挺公交降价，并加快推进原特区外公交重组进程。“你想想，要从各个私营企业中将上百条线路收回，难度有多大？”一位熟悉张思平的媒体人说，那时，张思平会隔三岔五去坐公交，一条线路一条线路地走。“他的学习能力很强，虽然学的专业是经济，但分管交通后，很快就对交通的情况如数家珍。”

最终，2010年1月27日，宝安最后四条公交线路资产收购谈判结束，深圳市所有公交线路全部被收回，标志着深圳公交改革正式结束。

曾经亲历“张氏改革”过程的西部公交集团前高管评价公交改革“大刀阔斧，敢于担当”。

王荣“点将”，重当改革舵手

作为一名改革者，注定要面对各种争议和压力。

2010年5月，深圳领导班子5年一次大换届，张思平从政府转到党委系统，担任市委常委、统战部部长，不再分管改革工作。“当时有人认为他当副市长时过于高调，甚至不看好他的仕途。但他的晋升，显示出上级对其工作的认可。”上述媒体人分析，张思平的行事风格是“低调为人，高调做事”。他的“高调”，是为了工作的开展，而不是个人作秀。

那时，在历经一系列大动作改革后，深圳改革被外界普遍认为陷入僵局，曾经的锐气不再。而早些年风光无限的改革办，也一度销声匿迹。2011年5月5日，深圳召开改革工作会议，张思平被时任深圳市

委书记王荣“点将”，分管全市改革日常工作。了解内情的人都知道，这次重掌改革之舵，实则是张思平主动请缨。不过，分析人士认为，由一位统战部部长分管改革工作并不多见，而深圳在受到改革饱受诟病、外界舆论纷纷等压力的情况下选择由张思平挂帅改革，看重的是其过往的改革经验、魄力及智慧。

在这次会议上，改革者的姿态再度回归。张思平态度鲜明地表示，改革是一项长期坚持的任务，必须迎难而上。

此前已经淡出公众视野的改革办，亦再次“复出”。改革办，这个在2005年由时任深圳市委书记李鸿忠亲自揭牌，并希望其“不怕得罪人”、专门负责推进深圳改革事项的机构，在几经调整后，由市政府直属机构归并到市委政策研究室，在“复出”前，几乎已经不再承担有关改革的推进引导功能。“复出”之后，新的改革办也被赋予在改革顶层设计、整体规划、组织推进和监督评估上的各项责任。

重新“回归”的张思平及改革办，很快便以一连串的改革计划，意图重拾内部对改革的共识和决心，以及外界对深圳改革的信心。当年出台的《深圳市2011年改革计划》，确定了32项改革计划，包括社会组织管理改革、探索建立公务员社会养老保障制度、区级政府机构改革等8项重点改革项目。知情人士告诉南都记者，全市改革工作会议结束后，张思平就率领相关工作人员马不停蹄地调研改革进行情况，了解改革进行的难点并协调解决，督办改革如期进行。

时至今日，各项改革都在低调进行当中，自此以后，全市关于改革的会议已经召开30多次。深圳市改革办主任乐正说，改革不是一蹴而就，有些跨年度的改革，仅凭当年是难以完成的。在他看来，有张思平的主导，以及市主要领导频繁听取汇报的重视，改革办才能拥有跨部门协调的能力。

与担任副市长时的高调不同，重新挂帅改革工作后的张思平，显得低调内敛许多。在乐正看来，与张思平共事时，感觉他不仅有改革激情，也有改革的思想和理念。“在中国，有这样改革激情的官员不多

见，更难的是始终不渝、坚韧不拔的改革信念。”乐正说，共事的人很容易被这种激情感染。

在乐正看来，同样重要的是改革经验，而这一点恰恰是张思平的优势。没有改革经验就会产生矛盾，会留下很多改革后遗症。

值得一提的是，在担任市委常委、统战部部长期间，张思平还分管工会工作，近年来，深圳市总工会开展的企业工会直选及集体协商制度等，在全国引发广泛关注。知情人士表示，这里面也少不了张思平的鼎力支持，他曾要求市总工会大胆改革，在工会组建、职工维权、工资正常增长机制以及工资支付保障制度等方面大胆探索与创新。

直面阻力，敢于啃硬骨头

“他的改革创新意识特别强，对经济很在行，加上他亲民、平易近人，不少人对他评价颇好。”深圳市新的社会阶层人士联合会执委张翔与出任统战部部长后的张思平接触较多。张翔说，第一次见面，张思平就主动提供联系方式，平时会通过电话、微信等跟他联系。接触一段时间后，张翔发现张思平非常善于学习和思考，无论是他擅长的经济，还是在法治建设、前海改革等方面，都有独到的见解。

接近张思平的多位人士告诉南都记者，张思平之所以能够推动一些改革，在于他的坚持以及直面阻力，不回避问题。“就好比他当初向市民道歉，其实他完全可以换个方式，但他选择了直接面对。”

上述人士还以公交改革为例，表示公交重组改革难度非常大，如果换作别人，很可能就不想改，或者改不动就不改了，而张思平选择了啃下这块“硬骨头”。

事实上，在公交重组改革完成后，张思平就曾表示，为了此次改革政府花费了巨大代价，而且也有失误和教训，但面对种种乱象，还

是下决心采取一切手段收回公交线路。

让媒体记者印象深刻的是，张思平对媒体的熟悉及善用。据了解，张思平每天都会翻阅大量报纸，甚至还填写过《南方都市报》的读者调查表。早在1997年推动深圳体制改革时，他就利用媒体进行广泛的舆论宣传给改革造势。

分管交通工作时，面对每天庞大的交通出行群体，面对大量的媒体负面报道，他选择面对而不是逃避，每次被媒体问到交通弊端，他都会详细解释，甚至主动召集媒体进行专访，向市民说明最近的交通主要工作。“善用媒体，让改革措施充分与民意互动，可能也是他很多改革得以成功的因素。”一位本地媒体观察人士说。

一位曾跑交通线的报社记者说，张思平分管交通时，几乎叫得出所有跑线记者的名字。2003年3月17日，刚刚履新深圳副市长的张思平发表了一番肺腑之言：“我知道改革必然涉及既得者利益，可能会得罪一些人。但只要自己干干净净干事情，只要自己一身正气，就肯定能得到大多数人的理解和支持。我非常热爱深圳，我相信谁也抛弃不了深圳！”

11年后，这位改革先锋正式谢幕，或许围绕着争议、质疑，甚至不解，但是，他的改革印记已经深深镌刻在深圳特区的发展史上……

注

本文由孙天明、庄树雄、张小玲采写，原载于《南方都市报》2014年11月24日A12-A13版。

刘润华：深圳社会组织改革的先行者



刘润华

2003—2011年任深圳市民政局局长。

刘润华是一位积极践行公益理念的改革者，在他的努力下，深圳在全国率先打破社会组织双重管理体制，推行社会组织直接登记；他为深圳引进和培育专业社会工作服务，推动社会工作民间化运作；他坚持民政局保持“自我革命”的精神，推动了深圳殡葬服务市场开放。

刘润华是一位充满激情、敢于担责的民政局局长，推动社会组织、社会工作和殡葬体制等多项改革，登记注册壹基金，促成国家级的公益慈善盛会落户深圳，掀起一场又一场改革，赢得社会喝彩，获得民政部肯定，为深圳社会体制改革打下了坚实的根基。

刘润华是一位在体制内积极践行公益理念的改革者，被舆论和粉丝誉为“改革家”“微博控”，被业界称为“既有想法又能干事”的官员。

“三步走”，推动社会组织直接登记

2003年8月，时任深圳市政府副秘书长的刘润华被任命为深圳市民政局局长。此前，他曾婉拒这个职务，因此刘润华将该次工作调整戏称为“被民政”。

既有媒体、研究和机关工作背景，又经历了区、镇多个岗位锻炼的刘润华，很快就掌握了民政工作的特点和社会改革的方向。他认识到，随着市场经济体制的不断完善，需要有一个与之相适应的社会体制，由政府大包大揽的民政工作体制，已经不能够适应形势发展的需要，在民政工作领域，他推进了多项有影响力的改革。

刘润华认为，过去的“单位人”变为现在的“社会人”，利益诉求日渐多元，人们正在以前所未有的热情，以各自的方式广泛参与社会事务。由于没有计划经济时期的“单位”做依托，无组织的“社会人”容易导致社会陷入无序状态。为了适应这种变化，需要通过大力培育和发展社会组织，把“社会人”重新组织起来，推动社会的“再组织化”，让人们在合法的组织架构中，有序地参与社会事务。

而长期以来，社会组织实行双重登记管理体制，因为找不到业务主管单位，人们无法到民政部门登记成立社会组织。考虑到社会发展的需要和社会组织的敏感性，深圳实施“三步走”策略，循序渐进地推进社会组织体制改革。第一步是2004年推动行业协会商会与政府部门

全面脱钩；第二步是2006年实行行业协会商会由民政部门直接登记；第三步是2008年9月，深圳市委市政府颁发《关于进一步发展和规范深圳市社会组织的意见》，将"直接登记"范围扩展到工商经济类、社会福利类和公益慈善类社会组织。2009年7月，民政部与深圳市政府签署《推进民政事业综合配套改革合作协议》，肯定了深圳的改革方向，并授权深圳继续先行先试，全面深化社会组织体制改革。2011年3月，深圳市民政局举办以"搭建中国公益资源供求双方开放、高效的沟通平台"为主题的"中国深圳公益项目交流展示会"，次年升格为"中国公益慈善项目交流展示会"，成为我国唯一的国家级社会领域交流盛会。

改革取得丰硕成果。2004—2016年，深圳社会组织从1 966家增长到10 100家，其中社团5 115家、民营非企业单位（简称民非）4 803家、基金会182家。2010年1月，深圳市社会组织管理局"社会组织登记管理体制改革项目"获第五届"中国地方政府创新奖"。

深圳的改革得到了广泛认同，各地纷纷借鉴，为顶层设计提供了丰富的实践经验。2013年11月12日，中共中央十八届三中全会《关于全面深化改革若干重大问题的决定》明确要求："限期实现行业协会商会与行政机关真正脱钩，重点培育和优先发展行业协会商会类、科技类、公益慈善类、城乡社区服务类社会组织，成立时直接依法申请登记。"

刘润华推动的社会组织登记管理体制改革，让深圳走在了全国改革前列。

"三步走"，从创会会长到辞职

刘润华与深圳市慈善会也有"三步走"经历：第一步是2004年11月，为推动慈善事业发展，深圳市民政局成立深圳市慈善会，刘润华亲任创会会长兼法定代表人；第二步是2006年7月，为更好地吸引社会

资源、发展慈善事业，他出面邀请市政协主席接替其会长职务，自己则转任常务副会长并保留法定代表人职务；第三步是2011年6月，为了推动深圳市慈善会“去行政化”，他辞去在该会的一切职务。

刘润华认为，作为民政局局长，最重要的不是自己的荣誉地位，而是如何把民政事业做大做强。放眼全国，慈善会都是民政部门下属的“官办”机构，都由民政官员出任领导职务，刘润华此举无疑又一次成为中国“第一个吃螃蟹”的人。

刘润华说，深圳市慈善会“去行政化”这条路走得有点难、有点慢，但代表的是改革的方向。

与国际接轨，首推社工民间化运作

在推动社会组织体制改革的同时，刘润华积极探索社会工作体制改革。

他研究了大量国外案例，结合中国社会现状，提出独具深圳特色的社会工作思路：由政府主导，在社会服务领域引入专业社工服务，并以政府向社会组织购买服务的方式，确保社会工作民间化运作。

2006年4月，深圳市民政局《关于推进我市社会工作职业化的请示》，提出培育和发展社会工作人才的建议，得到市委市政府的认可。同年12月，民政部在深圳召开社会工作人才队伍建设座谈会，肯定了深圳的社会工作思路。

2007年10月，深圳市委市政府印发《关于加强社会工作人才队伍建设推进社会工作发展的意见》及其7个配套文件。这是全国第一个系统的社会工作制度设计，明确对社工的教育培训、岗位设置、使用方式、薪酬待遇等做了全面设计，初步建立起有中国特色、深圳特点的社会工作制度体系。

深圳不是我国最早推行专业社工服务的城市，为了快速提升社工及其服务的质量，深圳市民政局从福利彩票公益金拨出专款，从香港地区聘请社工督导，助推深圳成为全国社会工作的标杆城市。

2010年1月，“深圳社会工作服务纳入政府采购”被民政部《社会福利》杂志社和北京师范大学评为“2009年度中国社会政策十大创新”。2011年1月，在中国社会工作协会主办的中国第二届社工年会上，刘润华被评为“2010年度中国十大社工人物”。

殡葬制度改革，向主政部门既得利益开刀

“改革改变了国家的前途，也改变了我个人的命运。1977年我还在农村当知青，如果没有恢复高考，我可能就是一个普通的农民或工人。我对改革充满感恩，只有不断改革，我们的国家才能有更好的未来。”用改革回报国家和社会，这是刘润华的心声。

刘润华以“自我革命”精神，在殡葬领域推进改革，这是一项触及本部门既得利益的改革。

民政部门既是殡葬事业管理部门，又是殡葬服务供应部门，相当于既是裁判员又是运动员，管办不分导致竞争不足，竞争不足形成部门利益。“自我革命”说起来容易，做起来难，但刘润华丝毫没有犹豫，从2005年开始，逐步开放殡葬服务市场，实行殡葬用品公开招投标，为困难群众提供免费殡葬服务。

2010年初，深圳市民政局开展殡葬改革网络问政，“资深网虫”刘润华与网民交流互动，接受网民建议，进一步加大改革力度，全面下调殡葬用品价格，按物价部门的核定价下调25%，并鼓励市民自带殡仪用品，市民的治丧费用平均下降31%。

刘润华说，事业发展第一，改革须有“无我”精神。

敢于担责，壹基金落户深圳成美谈

国际影视巨星李连杰创办的壹基金落户深圳，成为家喻户晓的美谈。

2010年8月，当获悉壹基金难以为继的信息时，刘润华主动向李连杰抛出橄榄枝，欢迎壹基金到深圳发展。当时，由民间机构发起成立公募性基金会，还是一件不可能的事，刘润华让这个“不可能”变成了“可能”。

难就难在没有先例可循，难就难在主政者要担责任。只要有“万一”的念头，有怕“惹祸”的畏惧，就不可能推进这些改革。刘润华也想过种种“避祸”方案，但他认为，改革必须有人担责任，《改革与担责：刘润华说民政》成为他接受采访的文集书名。

2011年11月，接到深圳市民政局抛出的橄榄枝后，壹基金马上派人与刘润华商谈，仅仅用了3个小时，双方就达成了共识。5天之后，深圳壹基金公益基金会通过审批，由上海李连杰壹基金公益基金会、老牛基金会、腾讯公益慈善基金会、万通公益基金会、万科公益基金会5家基金会共同发起，每家出资1 000万元，注册资金5 000万元，成为全国第一家既无业务主管单位，又由民间机构发起的公募基金会，这是中国社会改革和慈善事业发展的里程碑式事件。

此前，为了登记成为公募基金会，壹基金曾联系不少城市，但都以失败告终。

“改革意味着对现有的法规、现有的政策、现有的习惯，有所突破。”刘润华在接受媒体专访时说。他坦言，在寻求突破与取得平衡之间，自己一直在走钢丝。他曾在公开场合声称，要以自己的方式“献身”慈善事业，如果为了改革而被问责，甚至受处分，他心甘情愿，就当作是为慈善“认捐”了。

刘润华说，中央为什么要成立特区？就是希望在一个比较小的地方，在一些领域先行先试，积累经验之后，再向全国推广。如果说深圳不敢改革，就意味着特区的使命终结了。

参考文献

［1］张骁儒，陈东平，陈少兵等.深圳社会建设与发展报告（2016）［M］.北京：社会科学文献出版社，2016.

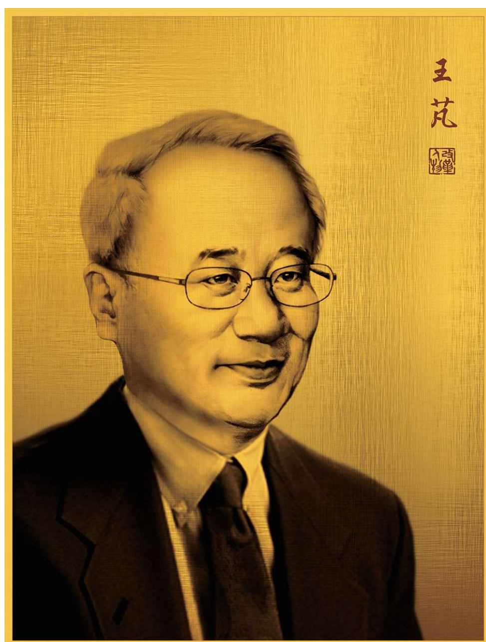
［2］刘润华.没人担责，就没有改革［J］.半月谈，2011（4）.

［3］赵晨.刘润华：非典型局长［J］.中国慈善家，2011.

［4］王亦君.社会组织直接登记如何落地［N］.中国青年报，2016-08-30（05）.

［5］刘润华.安民立政［M］.深圳：深圳报业集团出版社，2008.

王芃：深圳生态城市建设的守望者



王芃

2004—2012年任深圳市规划局局长、深圳市规划和国土资源委主任。

王芃主持编制了深圳第一个法定化城市发展策略——《深圳2030城市发展策略》；主导推进深圳基本生态控制线的划定与管理，为深圳的可持续发展奠定了基础，也拉开了我国城市生态用地管理探索的帷幕；他主导的前海前期规划以及大空港新城规划，为深圳下阶段的腾飞找到了新的战略平台和空间。

王芃在2004—2012年任深圳市规划局局长及深圳市规划和国土资源委员会主任期间，积极谋划深圳城市未来发展策略，建树颇多。在市委市政府的领导下，他大力推动了多个对深圳现在及未来影响深远的重要城市规划的研究及实施。在城市发展策略方面，王芃主持编制了《深圳2030城市发展策略》，并力推该策略通过市人大常委会审议，促使其成为深圳第一个法定化城市发展策略；在城市总体规划方面，他主要负责的《深圳市城市总体规划（2010—2020）》作为指导城市未来10年发展的蓝图，引领深圳探索转型发展之路；在重要专项规划方面，他在李鸿忠市长、闫晓培副市长的大力支持下，顶住各方压力，主导了深圳市基本生态控制线的划定，为深圳的可持续发展奠定了基础；在城市重点片区规划方面，他主导了前海前期规划，以及目前正在如火如荼建设中的大空港新城规划，为深圳下阶段的腾飞找到了新的战略平台和空间。

推动划定深圳基本生态控制线，为深圳的可持续发展奠定了基础

2002年，一篇名为《深圳，你被谁抛弃》的网络文章在深圳乃至全国引起了极大的反响。这篇文章的作者从民间视角出发，通过资讯的收集与分析，发出了深圳面临衰落的“盛世危言”，其中就有提到深圳城市资源有限、城市环境捉襟见肘，以及城市规划有“头痛医脚”之嫌。此文引发了社会各界的广泛关注，激发了深圳人的危机和忧患意识，深圳市委市政府高度重视，全面审视、认真反思、加强引导，希望借此加快推动深圳转型发展。

在此之前的2001年，深圳市规划部门开展了《深圳市城市总体规划（1996—2010）》检讨工作，发现了深圳生态绿地逐步被城市建设侵占、城市非建设用地的规划管理缺位等严峻问题。在此基础上，深圳于2003年启动了第一版《深圳市近期建设规划（2003—2005）》编

制工作，其中提出："为实现可持续发展的目标，保护城市基本生态环境，维护城市组团结构，依据土地利用总体规划和城市总体规划，在尊重城市自然生态系统和合理环境承载力的前提下，划定基本生态控制线，初步勾勒出城市生态系统框架。"

这标志着深圳基本生态控制线的划定工作正式启动，这项工作是2004年王芃就任深圳市规划局局长后领导的最重要的工作之一，也是深圳规划史上浓墨重彩的一笔。规划部门经过大量的前期调研、扎实工作，提出将深圳近50%的土地面积划入基本生态控制线，实行更加严格的规划建设管控。划定后，新建项目规划选址要优先保护城市生态安全，防止无序占用城市基本生态控制线范围内的土地，重大项目选址要以科学严格的环境影响评价结论为前提。

基本生态控制线一经提出，就招来了许多反对声音。不难理解，基本生态控制线划定的一个直接结果就是限制了土地的无序开发，尤其对于当时原特区外的一些地区，多年习惯了的土地开发方式受到约束，担心影响当地经济发展，部分村集体、区政府意见非常大。提出基本生态控制线的规划局一时间成为众矢之的，王芃和他的规划团队面临着巨大的压力。

然而，面对严峻的发展形势，基本生态线的划定势在必行。2004年初，市委市政府宣布将基本实现现代化的"时间表"从原定的2005年推迟至2010年，并对原有指标体系进行调整、充实，增加了人居环境、自然生态、社会发展方面的指标。2005年，李鸿忠就任深圳市委书记，在第一次全市干部大会上提出了"四个难以为继"的重要判断：一是土地、空间有限，剩余可开发用地仅200平方千米，按照速度模式难以为继；二是能源、水资源难以为继，抽干东江水也无法满足速度模式下的增长需要；三是按照速度模式，实现万亿元GDP需要更多的劳动力投入，而深圳已经不堪人口重负，难以为继；四是环境容量已经严重透支，环境承载力难以为继。而彼时由市规划局牵头同期进行的《深圳2030城市发展策略》也提出深圳未来的发展目标是"建设可持

续发展的全球先锋城市”，这就要求深圳必须转变经济增长方式，实现可持续发展。所以，彻底摒弃传统发展观念势在必行，2030年前，深圳要实现从“速度深圳”到“效益深圳”的历史性跃进。李鸿忠书记和时任副市长闫小培对划定基本生态控制线在政治站位和工作推动上给予了坚定的信任和支持。

为了使深圳基本生态控制线的划定更为合理，在王芃的带领下，规划团队通过多种途径对基本生态控制线进行了意见征询工作。在此过程中，经过下基层走访调研、重点地段现场踏勘、听取各方意见和建议、多次推敲和协调，规划团队从既保证生态平衡的底线，又兼顾社会经济发展的需要出发，对原有方案进行了修订。2005年1月中旬，市规划局将修订后的基本生态控制线和管理规定上报市政府审批，同时为充分征求公众意见，还于当年6—7月组织开展了深圳市基本生态控制线划定方案公开展示工作。公示期间收到对划定基本生态控制线的赞成意见高达91%，赞成和基本同意划定方案的占79%。根据对反馈意见的汇总、整理与分析，方案进行了再一次的修改完善。最后，2005年10月，深圳市人民政府审批颁布了《深圳市基本生态控制线管理规定》及《深圳市基本生态控制线范围图》，最终划定的土地面积约为974平方千米，约占全市总用地的50%，自2005年11月1日起施行。

深圳基本生态控制线是国内第一条真正意义上的“生态红线”，拉开了我国探索城市生态用地管理的帷幕。2007年10月，党的十七大报告明确提出了“生态文明”概念；2013年10月，广东省政府启动划定生态控制线工作；2013年11月12日，党的十八届三中全会公报明确提出“划定生态保护红线”，这是该提法首次在党中央文件中正式出现。深圳以政府规章的形式出台《深圳市基本生态控制线管理规定》，及时为基本生态控制线的管理控制提供依据，明确管理内容和相关要求，合理划分管理职能，强调管理责任。正是这种规划的超前性、开放性和法定性，才为深圳今天经济与环境的和谐发展提供了保障。有专家这样评价，划定“基本生态控制线”，将占城市1/2以上的土地划入

生态保护范围，这种自我约束、自我节制的行动，充分显示了深圳人民对城市发展的清醒认识，这是一件“为子孙后代着想”的好事。作为一个城市的守望者，王芃和他的团队用他们的坚持给深圳留下了一片绿水青山。

主导前海前期规划，为深圳下阶段的腾飞找到新的战略平台和空间

为了更好地谋划未来，深圳市规划部门于2000年前后启动了《深圳2030城市发展策略》研究工作；2005年底，《深圳2030城市发展策略》正式对外发布，进行公众咨询。这份报告认为，深圳中心区的范围不仅仅局限于福田、罗湖，未来的区域中心有进一步往西拓展至滨海的前海湾的可能，与福田、罗湖一起得到强化，在珠三角甚至更大的范围发挥更强的城市区域辐射作用。前海的战略价值首次被提出。但当时的前海，聚集着城市的污水处理厂、发电厂、集装箱堆场等，是城市最边缘的地区之一，很多深圳人可能连前海在哪里都不知道。所以当王芃带领规划局做研究，跟各个部门强调前海是战略要地，可建设成一个泛珠三角区域概念的经济中心、服务中心时，很多人都认为规划局是不切实际、异想天开。

但是，这个思路得到了市委市政府的高度重视，并得以进一步深入研究。2007年3月，深圳市政府第四届五十七次常务会议通过的《深圳西部海滨地区综合开发研究》（以下简称《研究》）对前海进行了较为深入的分析。《研究》从深港关系、航空物流业、港口等方面入手，提出将西部滨海地区建设成为区域生产服务中心、区域综合交通枢纽和物流中心，以及区域重要的高新技术产业基地。《研究》认为前海湾地区位于珠江口沿岸地区，地处珠三角的地理核心，长期以来其区位价值一直未得到体现。而目前已基本开发成熟的罗湖、福田中心区以及正在启动的后海中心难以满足城市的长远发展需求，未来必

须考虑预留更大规模的城市新中心区。因此，前海湾地区应规划成为未来泛珠三角区域的现代服务业中心，且可以考虑通过深港合作的方式开发建设，争夺区域高端服务的制高点。

前海湾中心区的重要战略地位获得了大家的初步认可，但是当时也有一部分人认为该地区的开发时机尚未成熟，担心会过早激化港城矛盾，建议前海湾的开发建设暂缓进行。

2008年，王芃深感前海开发之迫切，指示时任规划局办公室副主任张宇星撰写一份关于前海的内参，称为《前海计划》。这份内参详述了前海的战略地位及其重要性，主要从深港合作入手，认为需要一个有足够成长空间的区域能够为深港城市带来更大的想象空间，也能够为珠三角各城市提供便捷的服务，成为珠三角城市群（带）的中心。《前海计划》从地理区位、城市规划等角度论证了前海片区具有这个潜力，是实施深港共建策略的最佳区域选择，同时肩负着体制创新的使命，建议尽早制订“前海计划”实施方案。

时任分管规划的副市长闫晓培从始至终非常支持王芃和规划局的《前海计划》，以她学者的睿智悉心指导、亲自谋划，以她行政的务实决断鼎力推动、协调各方。她向时任市委书记刘玉浦汇报力荐，亲笔写信向时任广东省委书记汪洋汇报。她在有关前海的所有前期工作中发挥了重要作用，做出了重要贡献。招商局蛇口工业区和孙承铭董事长在《前海计划》深化研究的关键时期作为重要合作伙伴加入，在人、财、物等多方面提供了及时有力的支持和帮助。

时任深圳市委书记李灏读到这份内参，非常高兴，高度认同，认为这是深圳续写改革的一大突破点。他致电王芃要求到规划局调研，当面听取汇报，表示将力推前海计划。随后，李灏将《前海计划》转推给时任广东省委书记汪洋，时任市委书记刘玉浦亦力邀汪洋亲赴深圳调研。2008年4月17日，汪洋抵深的第一站就专门来到深圳市规划局，在规划局仿真厅，王芃将前海作为重点亲自汇报，汪洋听后很感兴趣，第二天就前往前海考察。4月18日上午，汪洋登上了海运中心25

楼俯瞰前海湾保税区，听取了加快深港服务业合作的情况汇报，要求深圳充分利用前海地区的优势条件，加强与香港特区政府沟通，积极探索双方合作的新途径、新模式，在抓好硬件建设的同时，做好“软件服务”，努力营造国际化的营商环境、营商规则，把前海地区作为加强与香港服务业、高新技术产业等方面合作的重要载体。

2008年12月，在国务院批复同意实施《珠江三角洲地区改革发展规划纲要（2008—2020年）》中，前海被列为粤港合作的试点地区之一，并提出将其作为加强与港澳服务业、高新技术产业等方面合作载体的定位。在这期间，王芃带领规划局加紧前海地区综合规划研究，为前海制定更为具体的发展规划。2010年8月26日，在深圳经济特区建立30周年之际，国务院批复原则同意《前海深港现代服务业合作区总体发展规划》。要求广东和深圳利用前海粤港合作平台，建成粤港现代服务业创新合作示范区。前海成为“特区中的特区”。至此，王芃和他领导的前海规划工作也告一段落，将所有规划成果移交给前海管理局进行实施。

2012年12月8日，习近平总书记考察前海，给前海留下了“依托香港，服务内地，面向世界”的指示，并激励深圳要充分发挥特区人“敢为天下先”的精神。2015年，李灏在接受《深圳特区报》采访时这样评论前海：“前海的大发展，就是深化改革和不断开放的缩影，通过加快开放倒逼深化改革、倒逼创新发展，是一条有效的战略路径。”

大空港规划，打造深圳市“创新、创业”的经济新引擎

城市规划是城市建设与发展的幕后工作，也是超前的事业，所以前海战略一经落定，王芃马上提出要着手进行下一个阶段的规划工

作，为前海的下一步发展再做准备，这就是大空港规划，也是前海战略的延伸。

大空港位于珠江东岸，改革开放以来始终是广东也是全国发展最快、最具活力的地区。同前海一样，《深圳2030城市发展策略》中提出了大空港的策略构想。当时的策略建议要构筑海、陆、空立体化的区域交通枢纽体系，重点建设大铲湾港区、前海湾城际轨道枢纽、跨珠江通道、深圳机场、跨境基础设施与口岸，结合港口、机场、高速公路、口岸等大型交通基础设施密集等优势，发展现代物流业、服务业、信息产业与通信产业等高端制造业，逐步形成与香港一体化的国际性枢纽城市。王芃认为，前海的发展不能只局限在现有的小地盘里，要放眼机场南北的大空港区域，它与前海构成了珠江东岸一整条具有重要战略价值的带状区域，有将前海政策效益最大化的潜力。

2011年1月，深圳市第五届人民代表大会第二次会议表决通过了关于国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要的决议，决议提出，要加快西部填海工程，推进大空港区建设，初步完成宝安、光明重点城区的改造工程。加快前海深港现代服务业合作区建设，形成新的增长极。同年，深圳机场客流增长迅猛，原有航站楼无法满足中远期旅客的使用；三条轨道线面临着工程开工，线站位是否有优化空间变得十分急迫。在此背景下，市规划局与宝安区政府共同启动了《深圳大空港地区综合规划》编制工作。规划的大空港地区主要包括深圳沙井、福永的西部滨海地区，范围涵盖深圳机场、宝安区西部沿江地区以及前海地区。

2012年2月，时任深圳市市长许勤率队对大空港地区综合规划情况进行调研，并提出了坚持高端定位，作为前海深港现代服务业合作区的延伸拓展区、宝安的新功能区、加强深圳与东莞合作的示范区，不断提升深圳经济特区的辐射带动力和可持续发展能力。2013年12月，深圳市委第五届第十八次全会上，明确提出发展“湾区经济”，打造高质量的滨海产业集群，增强海港、空港辐射能力。深圳市委市政府决

定，将大空港地区定位为：国际一流空港都市区，粤港澳大湾区新城。未来，大空港地区将成为深圳市“创新、创业”的经济新引擎，是粤港澳协同发展引领区、前海战略拓展区、国家未来产业创新集聚区。

参考文献

［1］米鹏民，崔霞.把握“好”与“快”的辩证法［N］.深圳商报，2005-0509.

［2］李南玲，姚润丰.从“速度深圳”迈向“和谐深圳”“效益深圳”［EB/OL］.新华网，2005-08-25.

［3］深圳前海地区的崛起［J］.决策，2010-08-25.

［4］习近平考察前海鼓励探索新机制：授权给你们大胆走［N］.齐鲁晚报，201212-15.

［5］深圳基本生态控制线智库持续完善［N］.中国环境报，2014-05-23.

［6］深圳市人民政府关于进一步规范基本生态控制线管理的实施意见［EB/OL］.深圳政府在线，2016-03-30.

［7］大空港地区何以成为深圳十七大重点开发片区之首［EB/OL］.深圳新闻网，2017-07-06.

［8］张智伟.深圳前海：“集装箱”里的制度创新［J］.瞭望东方周刊，2017（43）.

特别感谢深圳市罗湖区政协副主席张宇星博士提供口述资料。

郭立民：深圳国资国企改革的重要实践者



郭立民

2004—2009年任深圳市国资委主任、党委书记。

郭立民领导深圳市国资委完成了深圳国有经济布局与结构战略性调整和重组，推动一大批竞争性领域的国有企业改制退出，完成了国企市场化经营机制的转换，建立了规范有效的公司治理结构，加强了国有资产监督管理的基础制度建设，使深圳国有资本质量和效益始终保持在全国前列。

深圳经济特区作为改革开放的试验田，在国有资产监管体制和国有企业改革方面一直走在全国前列。1987年，深圳成立全国第一家专司国有资产管理和经营的机构——深圳市投资管理公司。1990年，深圳在全国率先构建起“市国资委—国有资产经营公司—国有企业”三个层次的国有资产管理体制，其中国有资产经营公司代表政府，作为“出资人”对国有资产直接行使资产受益、重大决策、选择管理者等出资人权利。三个层次的国有资产管理体制在运行初期为加强国有资产监督管理和推进国有企业改制发挥出重要作用，但在实际运行中也逐渐暴露出两级出资人体制在权利、责任、管理等方面权责不清，委托代理链条过长造成管理效率低等问题。

2004年，深圳按照党的十六大精神，根据国务院《企业国有资产监督管理条例》，撤销了三家国有资产经营公司，由市国资委对市属国有企业直接行使出资人权利，将原有三个层次的国有资产管理体制调整为“市国资委—市属国有企业”两个层次。

当时，深圳国有经济情况与全国形势相类似，突出表现在国有经济布局不合理、产权制度改革滞后、国资监管不到位、企业内部经营机制不适应市场需要等方面。部分国有企业经营困难，生存面临严峻考验，深圳重点组建的数家“超百亿”企业集团和一批上市公司相继出现危机，部分企业巨大的财务风险、经营风险、法律风险相继爆发。面对深圳国有企业生死存亡的严峻挑战，拥有丰富的经济管理、组织协调经验的郭立民临危受命，负责组建新的市国资委，并出任首任市国资委主任、党委书记，开展了一系列大刀阔斧的改革。

组织国有资产管理体制改革，推动国资管理转型

（一）推进国有经济布局与结构的战略性调整和重组，率先在全国大中城市完成一般竞争性领域劣势企业国有资本退出。上任之初，郭立民肩负着为深圳市国有资产管理体制和国有企业改革承前启后的

重要职责。所谓“承前”，主要体现在持续推进国有经济布局与结构战略性调整和重组上。

2002年5月，深圳市委就国企改革和发展面临的形势和问题召开了专题会议，做出了包括加快推进国有企业产权主体多元化，贯彻“有所为有所不为”方针，加快国有经济布局与结构的战略性调整，推进国有资本从一般竞争性领域中“有序退出”在内的重要决定，为随后的国企改革工作奠定了基本原则和指导思路。2003年，深圳市国有企业改革全面启动，至新的国资委成立前，已经完成了石化集团、莱英达集团等14家原市属一级企业整体改制，并开始落实一般竞争性领域劣势企业国有资本的有序安全退出。

郭立民带领新一届国资委迅速承接了2003年以来确定的国有企业改制计划和方案，加快推动一批重点困难企业的改制和重组，2005年初，先科集团、南油集团、物资集团、免税公司等实现整体改制，年中完成了特皓、建业、金众、越众4家施工企业的整体改制，年底又见证了园林集团等7家企业的改制签约。2003—2005年，深圳共完成34家市属一级企业、250多家二级企业的整体改制，涉及总资产近300亿元，员工约6万人。到2005年底，郭立民领导深圳市国资委基本完成一般竞争性领域劣势企业国有资本的整体有序安全退出工作，实现将国有资本主要集中到基础设施、公用事业和关系国计民生的重要领域的战略目标上，在当时深圳市国资委直管的25家企业中，分布在上述重点领域的国有净资产由2000年底的169.22亿元上升到356.35亿元，所占比重由43.34%增加到67.36%，国有资产质量和效益也显著提高。在此期间，市国资委坚持公开、公平、公正、透明的工作原则，严谨、规范、有序地推进，以崭新的工作作风赢得了参与改制国有企业员工的充分肯定和感谢，这在普通百姓对政府机构一向不太满意的环境里是极为难得的。

（二）实施党政机关所属企业和转企事业单位国有资产划转，在全国率先实现经营性国有资产集中统一监管。2006年，深圳市委市政

府启动全面深化事业单位分类改革工作，将全市各部委办局下属的企业和转企事业单位统一纳入市级国有资产监管系统。郭立民带领市国资委，全力落实市委市政府决策部署。截至2006年底，全市共372家党政机关事业单位所属企业和转企事业单位划转至国资监管系统。市国资委按照“委托管理一批、整合发展一批、转让一批、关闭一批”的原则，启动转企单位的实质性改革和调整，整合形成人力资源、体育场馆、教育培训等六大产业板块，实现了划转经营性国有资本的优化配置和保值增值。同时，与96家企业的原主管部门签订《委托书》，切实做好划转单位委托管理工作，确保划转企业生产经营可持续。2007年，按照深圳市委市政府的决定，市国资委又进一步实现对报业、广电、出版发行三大文化产业集团的国有资产的集中统一监管。2008年，市国资委会同市委宣传部共同起草《深圳市属国有文化集团资产监督管理暂行办法》以及关于考核、薪酬、投资、产权变动、资产评估、贷款担保、资产减值准备等“1+7”文件，明确市国资委履行市属三大国有文化集团的出资人职责。至此，深圳在国内较早基本构建起了经营性国有资产集中统一监管的“大国资格局”。

（三）建立健全国有资产监督管理制度体系，保障国有资产保值增值，防止国有资产流失，提高国有资产运营效益。在新的国有资产管理体制下，国资委作为出资人，在履行职能的过程中既要维护国有资产的权益，又要兼顾企业的经营效率。因此，建立一套科学合理的国资监管制度，调整好、协调好出资人与所出资企业的关系，是一项基础性、关键性工作。作为新的国有资产监督管理体制下第一任国资委主任，郭立民在这方面做了大量工作，为后继者打下了坚实的制度基础。2005年，郭立民领导市国资委出台了《市属国有企业领导人员选拔任用暂行规定》等十几项监管制度，初步形成了一整套涵盖国有资产监管各方面的制度体系，并以此为基础狠抓落实工作，全面加强对重点和薄弱环节的监管。在履职方面，重点通过制定战略规划、健全全面预算管理制度管住企业的经营方向和目标，通过完善企业领导人员选拔任用、收益管理等制度管住重大决策权。在履职程序方面，

主要通过国资委委派（推荐）的国有产权代表对重大决策事项以个人名义向国资委报告，国有产权代表根据国资委意见在企业决策程序中发表意见和行使表决权。

2006年，鉴于新《公司法》的颁布实施和过去一年多监管实践中暴露出的不足之处，国资委对制度进行了修订完善，还对某些方面的监管思路做了重大调整。新的监管制度进一步扩大了企业的自主决策权限，更好地体现了分类监管的思路，提高了监管效率，强化了责任约束。

其中值得专门一提的全面预算管理，是市国资委从2006年起在全部直管企业中推行的一种国际通行的先进管理模式。以全面预算管理为龙头，狠抓企业生产经营，对企业降低管理成本、全面提高管理水平和竞争力产生了重要作用。2006年市国资委25家直管企业管理费用同比下降了3.3亿元，体现了全面预算管理工作的理性和科学，也体现了郭立民领导的国资委新班子认真学习国际先进经验、积极做好国资监管工作的作风与态度。

（四）探索对标“淡马锡”，推动国资委从管资产向管资本转变。作为国有资产保值增值的行为主体和责任主体，国资委最重要的使命即对授权监管的国有资产履行职责，督促企业实现国有资本保值增值，防止国有资产流失，但具体该怎么做，从中央到地方一直在不断探索。郭立民就职深圳市国资委期间，深圳在全国最早提出以新加坡淡马锡为标杆，先后围绕市国资委转型淡马锡、市国资委转变成法定机构等课题，开展了一系列前瞻性研究工作，努力探索更加合理、更加符合深圳实际的出资人履职新模式。经过一段时间的研究，市国资委明确了履职重点从产业发展向与资本运作并重的“双轮驱动”转变、履职方式从偏重行政手段向更加注重市场化引导转变的改革思路。

为此，2007年市国资委以出资人职责为导向，对内设机构和职能配置进行系统优化调整，撤并非出资人职能处室，增设综合规划、资本运作以及专职履行股东事务处室，强化出资人职能，并创造性地以

市场化选聘、市场化薪酬设立专家特聘岗位，破解公务员编制与薪酬对资本运作专业人才的瓶颈制约，不断提升市国资委运营国有资本的能力。同年，针对国资系统资本运作的需要，在投资控股公司外又成立远致公司，作为市国资委筹划和实施资本运作的平台。

除此之外，在实际资本运作中，郭立民带领市国资委充分运用资本市场，利用多种融资工具，积极推进直管企业整体或者核心资产上市、实施整合重组和重点领域的战略性投资，取得了明显的进展。在其任职期间，顺利实现能源集团、通产丽星的上市，顺利完成农产品公司、机场股份的增发，建立了资本运作专项资金，推动了股份战略增持工作的有序实施等。

身为21世纪初期深圳国资国企改革的主要组织者，郭立民在新的国有资产监督管理体制下继往开来，不负众望，敢闯敢试，敢为人先，以出色的能力和奋斗的姿态，领导深圳市国资委基本完成了深圳国有经济布局与结构战略性调整和重组，推动一大批竞争性领域的国有企业改制退出，实现了经营性国有资产的集中统一监管，完成了市属国有企业市场化经营机制的转换，建立了规范有效的公司治理结构，加强了国有资产监督管理的基础制度建设，推动了市国资委职能的转变，为深圳国有资本质量和效益始终保持在全国前列创造了良好的市场化体制机制条件，为深圳国资国企改革发展谱写了新的篇章。

组织国企改革，完善国企法人治理结构，推动国企与市场接轨

（一）推动国际招标招募，开创国内城市基础设施、公用事业类企业混合所有制改革先河。产权制度改革一直是我国国有企业改革的关键一环。党的十八大至十九大，都明确将混合所有制改革作为新时期我国国有企业改革的重要突破口。深圳国有企业立足经济特区，在

全国较早开展混合所有制改革探索，为我国国有企业改革积累了宝贵经验。

2002年，深圳市政府为进一步加快国企改革步伐，在坚持五个基本原则（国际化、市场化和法制化原则，稳步推进、重点突破原则，国有资产保值增值原则，公开、公平、公正和廉洁原则，企业内部民主监督原则）的基础上，正式启动了能源集团、燃气集团、水务集团、公交集团、食品总公司5家企业开展国际招标招募的混合所有制改革试点工作，宣布面向海内外投资者，为5家企业引入战略投资者。在郭立民的主持推动下，到2005年，5家企业先后圆满完成国际招标招募试点工作。其中，能源集团引入华能国际（持股25%），燃气集团引入香港中华煤气公司和国内知名民企新希望集团（分别持股30%和10%），水务集团引入全球水行业龙头企业法国威立雅公司和通用首创（分别持股5%和40%），公交集团引入香港九龙巴士（持股35%）。能源、燃气、水务、公交均是传统的城市基础设施和公用事业，这4家企业的改革不仅促进了城市基础设施公用事业领域的特许经营改革，而且超出了一般竞争性领域国有企业混合所有制改革的概念，在我国城市基础设施公用事业领域国有企业改革史上具有划时代的意义。能源集团、燃气集团正是通过此次混合所有制改革，为后来的整体上市奠定了坚实基础。此后，郭立民领导市国资委，推进了深圳更多领域、更多国有企业开展混合所有制改革，改革的步伐和力度远超国内许多地区。

（二）落实上市公司股权分置改革，完成股改的进度、数量和市值居全国前列。股权分置改革是解决我国资本市场历史遗留问题的一项重大改革，关系到我国资本市场的健康发展，而且没有国内外的经验可资借鉴，改革需要承担风险和付出代价。党中央、国务院高度重视股权分置改革，因此要统一思想、精心部署、完善政策。深圳市委市政府要求各部门、各单位从全国改革和发展的大局出发，密切配合，形成合力，全力推进股权分置改革工作。郭立民带领市国资委，充分发挥特区敢闯敢试、先行一步的排头兵精神，加快推进深圳市区

属上市公司股权分置改革。通过深入调研，制定《深圳市区属国有控股上市公司股权分置改革总体思路》，明确提出“积极稳妥、循序渐进、成熟一家、推进一家”的工作原则。创新股改模式，以股改为契机，大胆创新，完善法人治理结构，探索股权激励约束机制，解决企业历史遗留问题，切实提高上市公司质量。农产品公司的“预期价格回购”、深圳能源的“认沽权证”、深圳机场的“资产重组”、深赛格的“定向转增”、特发信息的“解决大股东资金占款”等多种股改模式及相关组合模式，受到了市场的广泛认可和主管部门的肯定。尤其是农产品的预期价格回购模式，既保证了国有股东控制力不下降，稳定了资本市场预期，又降低了股改成本，完善了企业激励约束机制，取得了多赢的效果。从2005年开始，在短短一年多的时间里，基本完成了深圳19家市区属国有控股上市公司的股权分置改革工作，完成股权分置改革的进度、数量和市值居全国前列，股改后市区属上市公司的国有股权价值增值达1.73倍。

（三）完成劳动人事分配三项制度改革，实现企业内部经营机制与市场全面接轨。国有企业经营机制转换是关系到企业能否实现可持续发展的根本性问题。改革前，国有企业内部经营机制大体参照政府机关或事业单位运行，企业活力不足，与市场脱节，不能适应市场竞争的要求，严重制约着国有企业的发展。因此，国有资本从一般竞争性领域的劣势企业的退出工作基本完成后，对保留的市属国有企业进行内部经营机制转换成为首要任务。郭立民带领市国资委，从2006年起，连续3年推进企业劳动、人事、分配三项制度改革工作。改革目标是：以市场化为导向，以健全全员劳动合同制度为基础，切实建立员工能进能出、岗位能上能下、收入能高能低的机制，实现国有企业员工由“企业人”向“社会人”转变，构建现代企业人力资源管理体系，提升企业核心竞争力。改革的主要内容：一是依法规范劳动用工制度，除董事长或首席产权代表外，取消所有员工的国有企业员工身份，一律重新签订劳动合同，实现员工从“企业人”到“社会人”的转变；二是除领导班子成员外，企业中层以下员工全面实行以岗定位、竞争上

岗、择优使用、优胜劣汰，建立能上能下的人事制度；三是按照市场水平对公司总部中层以下员工的薪酬进行调整，使这些员工的薪酬水平与市场全面接轨。2005年，市国资委选择了地铁公司、大铲湾公司、深超科技、创新投四家企业进行深化劳动人事分配制度、切实转换经营机制的试点改革。2006—2008年，采取循序渐进的方式，每年分别以一项制度改革为重点全面推行。2006年，以清理原有不规范劳动合同，理顺企业劳资关系为切入点，建立以劳动关系契约化管理为基础，能进能出的劳动用工机制；2007年，以中层管理人员竞争上岗为突破口，建立以绩效管理为核心，能上能下的人事制度；2008年，以推行员工同工同酬、薪酬市场化对标为重点，通过重新核准企业薪酬方案，不断推动员工薪酬水平与市场接轨，逐步建立能高能低的收入分配制度。经过3年的攻坚战，深圳市属国有企业基本完成了内部劳动、人事、分配三项制度改革的主要任务，实现了企业内部经营机制基本与市场接轨的改革目标。

（四）开展国有独资公司董事会建设试点，完善国有企业法人治理结构。由于董事会上连股东会，下接经理层，其能否充分发挥作用，在很大程度上决定着公司治理的有效性，决定着现代企业制度建设的成败，加快完善公司治理是我国国有企业改革的重要任务。

针对国有独资公司缺乏产权多元化的制衡机制，完善公司治理难度相对较大的实际，从2007年起，郭立民带领市国资委逐年推进，先后分三批选取盐田港集团和免税集团、投资控股和深业集团、机场集团和粮食集团作为国有独资公司董事会建设试点单位，开展董事会建设试点工作，主要做法有：调整董事会规模和结构，提高外部董事在董事会成员构成中的比重；修订完善公司章程及企业内部各机构议事规则，规范各机构权力运行机制；健全董事会内设机构，确保董事会集体决策机制有效发挥作用；积极培育民主开放、质疑辩论的董事会文化；等等。同时，积极完善其他直管企业董事会建设。通过改革，深圳国有企业逐步建立起董事数量适中、结构合理、制度健全、充分体现出资人意图、作风民主开放的董事会，董事会决策日趋科学、运

作日趋规范，进而逐步形成与现代企业制度相适应的权责明确、运转协调、制衡有效的公司法人治理结构。国务院国资委专门在深圳召开董事会建设工作会，向全国推广深圳做法。

王敏：深圳事业单位和大部制改革的“操刀手”



王敏

2005—2014年先后任深圳市人事局局长，市人力资源和社会保障局局长。

王敏是深圳事业单位分类改革、大部制改革、公务员制度改革的主要“推动者”，为全国行政体制改革提供了宝贵经验。他开展公务员聘任制和行政机关公务员分类管理试点，大大提高了管理的科学性。他力促养老保险制度由“双轨”走向“并轨”，使深圳成为第一个击碎“养老金双轨制”坚冰的城市。

在深圳工作的20年几乎占了王敏半生的工作时间。下属、同事和朋友对他的评价是：低调、随和、业务熟练、有魄力。采访过他的媒体认为他是一位“官味”不浓的局长，更像是位大学教授。虽然低调，但这20年来深圳的许多改革创新都经常能见到王敏的身影。2005年上任深圳市人事局局长以后，他在人事编制及人力资源和社会保障系统推行了多项改革。特别是在面对公务员和事业单位改革这些难啃的“骨头”时，王敏作为主要“操刀手”，敢于触动既得利益，更勇于拿自身利益开刀，成为深圳行政管理和人事制度改革的先行者和探路人。

事业单位分类改革：甩掉两头、留下中坚

2006年，上任市人事局局长不久的王敏操刀实施了一次重新矫正事业单位职能定位的重要改革——事业单位分类改革。事业单位本应是政府实施社会管理、提供公共服务的主要承担者，但在几十年的计划经济体制演化中，相当一部分事业单位功能定位不清，资源配置错位；政事不分、事企不分现象严重。这些问题严重影响了社会公共事业的健康发展，侵蚀财政资源，干扰市场经济秩序，迫切需要改革。

要动这块“奶酪”无先例可循，更是涉及很多团体和个人的切身利益，难度和阻力令人望而生畏。但对王敏而言，不管事情多难，看准了就要干！作为机构编制部门的负责人，王敏组织编办的同志会同改革办研究起草改革方案，按照“明晰职能、分类改革、管办分离、完善监管”的改革思路，进行了深入调研、反复论证，对市属事业单位逐一进行职能梳理和归类，拟订了改革方案并最终形成了《深圳市深化事业单位改革指导意见》等一系列配套文件。

有了政策上的保障，事业单位分类改革迈出了关键一步。按照政事分开、事企分开的原则，现有事业单位被划分为监督管理类、经营服务类和公益类三大类。其中监督管理类回归政府行政职能，经营服务类划归企业经营，政府只保留公益类事业单位，可谓“甩掉两头、留

下中坚”。据此，深圳市属518家事业单位中的28家纳入行政管理序列，124家转为企业，27家予以撤销，339家予以保留。同时，党政机关事业单位所属264家企业一并划转国资委系统。

事业单位分类改革涉及的情况复杂、工作量大、历史遗留问题比较多。特别是关系到如此多单位和个人的切身利益，困难和阻力之大不言自明，一些单位为了不纳入改革范围，甚至动用国家部委资源施加压力。王敏坦言，在此过程中，他曾一度身心俱疲，甚至有过放弃的念头。但在压力最大的时候，分管此次改革的副市长张思平的一句话坚定了他对改革的信心："开头宁可严，不可宽。要善于抓苗头，敢碰硬。"在市委市政府主要领导和分管领导的强力支持下，改革的阻力减到了最小，为王敏提供了执行操作空间。

吹尽狂沙始到金。分类改革明晰了政府公共管理和公共服务的职能定位，为构建和完善公益目标明确、投入机制完善的社会事业管理体制，培育和促进社会中介市场健康发展，以及深化事业单位内部改革和养老改革奠定了坚实基础。深圳的这次成功探索为全国性的改革吹响了号角，摸索了思路。国务院有关领导亲自来深圳调研，总结深圳改革经验。在深圳市改革推出5年之后，2011年3月，中共中央、国务院以中发〔2011〕5号正式出台《关于分类推进事业单位改革的指导意见》，整体吸纳了深圳做法和经验。

2009年深圳"大部制"改革：小政府、大社会

王敏没有止步于事业单位分类改革的成功探索，在转变政府职能，完善政府组织架构等方面也进行了一系列有益的尝试，推动了多项改革。而历次改革中，尤以2009年的大部制改革力度最大、程度最深、范围最广。王敏被称为这场暴风骤雨式改革的主要"操刀者"。

改革是在2009年7月31日揭开帷幕的，但早在一年前，王敏就和市委市政府主要负责人“闭起门来做方案”，开始“运筹帷幄”。当时工作任务非常紧迫，王敏每天至少在办公室加两三个小时的班。多亏平日里足够多的研究和积累，他带领编办不到30名工作人员一气呵成，在一个月内完成了政府31个组成机构的“三定”方案。王敏现今想起来，仍然觉得不可思议。

根据最终形成的《深圳市人民政府机构改革方案》，政府部门由46个精简为31个，在更广泛领域推行大部门体制，如科技工贸和信息化、人文居住和环境保护、卫生和人口计生、交通运输和交通管理、市场生产和流通统一监管、文体旅游等。共取消和调整与市场准入、企业经营密切相关的行政审批事项194项，占原有623项的31%。取消、调整和转移部门承担的评比表彰、统计考核、宣传培训、办展办会等事务性职责90项。

这次大刀阔斧的改革让王敏倍感压力，最大的阻力来自行政体系内部。设计方案一下撤并了十几个局，光正局级单位就撤销了14个，每一个部门都不希望自己被撤并，不希望自己被削弱，并且这些被撤销的局办部门在上面都有相应的对口部委，阻力重重。特别是在当时远不是“共同话语”的大幅削减部门审批事项、强化监管责任，极难取得共识，推动起来难度相当于“与虎谋皮”。“我们这是在割自己的肉、砍人家的腿啊！好在有省市主要领导和中央主管部门的强力支持，不然真的要被撕碎吃掉了。”王敏的话不无调侃，但也确是实情。

几十年来，政府的机构改革进行了很多次，但时隔不久，每每被“复辟”，效果有限。对此，王敏认为机构改革最重要的不是机构数量增减，而是必须把改革的核心定位在政府职能转变上，这至为关键。因此，深圳的这次大部制改革把政府职能定位于创造良好的发展环境、提供优质的公共服务、维护社会公平正义，全方位、大力度地推进政府职能转变，使机构改革含金量提高，机构反弹压力降低，逐步实现了“小政府、大社会”。

春雷响，万物长。深圳的做法又一次为全国新一轮机构改革发挥了探路作用，随后几年中内地各省市也纷纷试水，“大部制”改革成为时尚，简政放权试点此起彼伏。

公务员制度改革：打破“大锅饭”“铁饭碗”

早在2003年深圳推行公安专业化改革的过程中，担任改革领导小组办公室主任的王敏就意识到公务员体制改革的紧迫性。因为相较于我国30多年的改革开放，从总体上看，公务员体制改革几乎是最滞后的。公务员制度的“大一统”“大锅饭”问题一直未能有制度性改观，“官本位”意识浓厚，“万金油”现象突出，严重影响政府行政效率和社会公信力。因此，王敏在没有任何上位规定，也从无先例的情况下，按照分类管理的核心理念在公安队伍中进行了一次探索性的实践。其间不断总结、积累改革设计与实施的技巧经验，并有意识地研究如何将这种分类管理的方式拓展至整个公务员群体。

2006年国家颁布实施的《中华人民共和国公务员法》首次规定了公务员实行分类管理和聘任制。时任深圳市人事局局长的王敏及时捕捉住了这个亮点，得到了市委市政府主要领导首肯，专程赴北京向相关部委请示汇报，争取试点资格。国家人事部和国家公务员局分别于2007年1月和2008年8月，批复同意深圳市开展公务员聘任制和行政机关公务员分类管理试点工作。得到了这把“尚方宝剑”，正式的调研和草案设计就紧锣密鼓地开展起来。王敏回忆，当时仅调研就开展了近两年，方案前后易稿数十次，每一种设计、每一份文件、每一个条文都要反复斟酌，反复与改革对象沟通，听取意见，直至达成共识。2009年12月，深圳市行政机关公务员分类管理试点实施方案获得国家公务员局批复同意。

随着一系列配套文件陆续发布，改革以全新的视角对公务员的进、升、转、出以及培训、考核等各个管理环节进行了全面的系统性

改造。一是划分全新职位类别，分为综合管理、行政执法和专业技术三大类。二是构建多元职业发展通道，把公务员职业发展的“独木桥”拓展成三条各具特色的职业发展通道。三是推行精细化管理，以职位分类为基础，实施分类招考、分类培训、分类考核。

改革推进的过程中充斥着误解和批评，比如把占总数60%的2万名公务员转为行政执法类时，一些“老人”意见很大，觉得转到行政执法类后调动和交流都受限制，“做官”的机会大受影响。王敏顶住了压力，坚持改革的原则：“改革要听取民意，但又不能为流言所动，涉及方向性、原则性的问题一定要顶住，不怕得罪人，不能随意后退。”在这段斩钉截铁的话语背后，王敏对公务员体制改革还有更深的思考：深圳的公务员制度虽然发生了明显变化，但这些变化主要发生在基层，发生在广大的一般公务员群体的管理中，而彻底的“官本位”改造，真正科学的“领导机制”完善则有赖于干部管理制度改革。借由公务员分类改革迈出的第一步，我们应该踏踏实实地去反思现有的公务员管理框架，尝试重塑公务员管理逻辑。

随着改革稳妥推进，效果在逐步显现，公务员分类招考、分类培训等多样化的方式大大提高了管理的针对性和科学性，分途发展使基层一线行政执法队伍明显稳定，人事管理精细化和科学化水平逐步提高。改革也得到了中央领导及上级相关部门的高度关注和充分肯定。社会各界和主流媒体如新华社、《人民日报》、中央电视台，以及新浪、搜狐、人民网、凤凰网、《香港文汇报》等媒体对深圳市公务员分类管理改革进行了高频度、多层次报道。2016年7月，在充分吸取深圳改革经验成效的基础上，中共中央办公厅、国务院办公厅正式印发了《专业技术类公务员管理规定（试行）》和《行政执法类公务员管理规定（试行）》。

与打破“大锅饭”的公务员分类管理改革相比，打破“铁饭碗”的公务员聘任制改革起步还要早些，但初期的试点改革由于范围仅限于特殊岗位，实施效果并不理想。2010年，在总结3年试点经验的基础上，

王敏在市政府主要领导的支持下，采用了大胆且突破常规的增量改革方式，扩大聘任制实施范围。2010年2月，深圳市政府印发了《深圳市行政机关聘任制公务员管理办法（试行）》，规定自2010年1月1日起，所有通过公开招考、调任、转任等方式进入深圳市行政机关的公务员，全部实行聘任制。深圳虽然不是全国首先探索公务员聘任制改革的城市，但却是全国唯一将聘任制公务员和分类管理改革同时试点的城市。在改革过程中，王敏还不失时机地力促养老保险制度由“双轨”到“并轨”的转变，使深圳成为第一个击碎“养老金双轨制”坚冰的城市。

回顾王敏任职深圳市编办、人力资源和社会保障部门的这10年，改革创新始终是工作主旋律。除了推进事业单位人事改革、大部制改革、公务员制度改革等重大改革事项外，他还推动了公共就业服务属地化管理改革，理顺全市就业创业服务体制机制；大力实施人才强市战略，出台高层次人才队伍建设“1+5”文件、“孔雀计划”；在全国率先将专业技术职称评审完全交由社会组织和行业协会承接……历次改革，无不触及旧体制弊端，在全国发挥引领示范作用，有力地推动了行政和人事制度的改革发展。

参考文献

［1］王敏.深圳公职人员人事制度改革三十年［M］.深圳：海天出版社，2014.

［2］刘建华.深圳公务员改革7年：聘任制员工曾怕成二等公民［J］.小康，201312-06.

张晓莉：以管资本为主推动深圳国企市场化



张晓莉

2009—2015年任深圳市国有资产监督管理（局）委员会主任。

张晓莉致力于推动深圳国有企业改革，主导健全以管资本为主的监管模式，推动深圳国有经济构建“一体两翼”的产业体系，完善现代企业治理结构，推进国企做优做强，有效提升了深圳国有企业的市场竞争力，为全国国有资产管理体制改革提供了重要的借鉴经验。

政资分开、政企分开是国家关于国有企业和国有资产管理体制改革的重要指导思想，多年来在这方面取得了重要进展，但尚未实现预想的目标。为了寻找国资国企改革的突破口，政府在“摸着石头过河”的过程中不断探索，而深圳最早迈出步伐，在全国率先通过设立资产经营公司实现了国有资产管理的优化。张晓莉就是在这一时期调入资产经营公司工作。在国有企业管理过程中，张晓莉不断丰富自己的理论和实践经验，并逐步展露出领导才能和改革魄力，扛起领导市属国资国企改革创新的大梁。她历任深圳市投资管理公司副总裁、市粮食集团董事长、市地铁集团董事长、市国资委主任，以敢碰硬、善创新的特点为市属国资国企改革发展铺就了坚实的基础，在健全国有企业监管模式、优化国有经济布局、完善企业治理结构等方面做出了积极探索，对全国国有资产管理体制改革产生了重要的借鉴意义。

推进粮食集团机构改革，创新深圳地铁盈利模式

2004年，张晓莉受命于市粮食集团危难之际，调任深圳市粮食集团有限公司董事长。此时的粮食集团深陷于一系列严重的经营管理问题，按照此前的审计报告意见，粮食集团如果没有足够的外部资金支持或者进一步改革，要实现盈利将非常困难。经过认真的调查研究，张晓莉果断对集团本部进行机构改革，对下属企业实施退出，分流了近千名员工，消灭了一批扭亏无望的企业，有效减轻了公司负担。经过张晓莉大刀阔斧的改革和管理方式的创新，粮食集团仅仅经过20个月就扭亏为盈。

2006年，张晓莉被调往深圳市地铁有限公司任董事长。她的到来给当时建设工期严重滞后、投资计划难以完成的地铁集团带来了转机。她不仅带领地铁集团如期保质完成了轨道交通五条线路共155千米的重任，兑现了深圳申办大运会时的承诺，还对当时的地铁盈利模式开展了有前瞻性的创新实践。面对地铁设备保修期届满，设备维护费

用逐年递增，亏损额逐年加大的现实困境，张晓莉在市政府常务会议和市人大会议上据理力争、力排众议，逐步确立并成功践行了“地铁+物业”的模式，创新了地铁企业盈利模式，使深圳地铁成为中国内地唯一不亏损的地铁企业，荣获全国企业管理现代化创新成果一等奖。

张晓莉在国企岗位上展露出的管理水平和开拓精神逐步得到市委市政府的肯定，也为此后国资国企的改革创新积累了宝贵经验。2009年，随着深圳大部制改革拉开帷幕，张晓莉被任命为深圳市国有资产监督管理（局）委员会主任。作为市国资委的第二位继任者，张晓莉感恩自己站在巨人的肩膀上。如何在前人打下的规范和体制机制基础上，实现平稳发展，推动国资国企做优做强，成为接下来的5年中她不断思考和摸索的课题。

健全以管资本为主的监管模式，推动国有资产保值增值

经过20世纪末对国有资产监管模式的初步探索及21世纪初的再调整，深圳市国资委逐步实现了从管资产向管资本的转变。张晓莉上任后，借鉴新加坡淡马锡模式，在实际运营中不断完善形成以市国资委直接监管为主、国有资本投资运营公司2个平台辅助履职、N家产业集团专业化市场化运营的“2+N”国资监管运营新体制。

随着管资本的深圳模式日益成熟，张晓莉为进一步提升运营国有资本的能力，将市国资委人员选聘进一步推向市场。2010年，她对内设机构和职能配置进行系统优化调整，并创造性地以市场化选聘、市场化薪酬设立专家特聘岗位，破解了公务员编制与薪酬对资本运作专业人才的制约，加速推进国资委从资产经营者向资本经营者的转型。

一系列举措所取得的成效，通过投资运营公司的经济效益指标可见一斑。截至张晓莉任期最后一年的第一季度，投控公司总资产3

837.83亿元，比年初增长18.3%；营业收入93.63亿元，同比增长60.48%；利润总额56.91亿元，同比增长168%。季度总资产、营业收入、利润总额均创历史新高。累计纳税额预计超过240亿元。

对于国资监管运营体制的探索和完善，深圳比其他地区提前了近10年，率先尝到了以管资本为主的监管模式的甜头，为全国改革摸索了思路。2013年，党的十八届三中全会通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，明确提出完善国有资产管理体制，以管资本为主加强国有资产监管，改革国有资本授权经营体制，组建若干国有资本运营公司，支持有条件的国有企业改组为国有资本投资公司。以管资本为主加强国有资产监管的模式开始在各地推广。

优化国有经济布局结构，推进国企做优做强

早在2005年，深圳的国有资本已率先退出一般竞争性领域中的劣势企业，向基础设施公用事业和关系国计民生的重要领域集中。但基础产业受政策影响大、盈利空间有限、竞争力不强等问题日益暴露在张晓莉面前，国有经济布局亟待优化。资本应投向什么领域，如何有效整合资源，进一步退出无效低效资产，实现资源高效配置？带着这些问题，张晓莉对深圳国有企业的先行优势和比较优势进行了详细的梳理，并通过整合和布局两大方面逐步优化国有资本的配置。

整合的主要思路是“归核化”，即剥离非主营性业务，凸显集团公司主业。如农产品逐步做大农批市场业务，转让与主业关联不大的控股子公司或联营公司。此外，将某一领域的主营业务整合到一家龙头企业上，形成单一行业的唯一上市集团。例如，盐田港对大铲湾港口进行整合，最终将港口业务整合到一家集团中。一些公用事业类公司则谋求整体上市，如深圳燃气、深圳能源等。在张晓莉任职期间，22家市属上市公司总市值突破3 500亿元，累计再融资约500亿元，资产证券化率突破50%，处于全国较高水平。

张晓莉还带领市国资委系统谋划资源配置顶层设计，构建形成“一体两翼”特色产业体系。“一体”主要包括通过“归核化”发展的公共事业类国企，“两翼”主要体现在做强金融业和战略性新兴产业。在张晓莉任职期间，“一体两翼”产业领域企业的资产和利润占比均接近70%，金融、战略性新兴产业快速发展，增速均高于其他产业。

国有资本经过整合和布局优化，资本配置效率大大提升，在“一体”保证社会效益的同时，“两翼”又实现了经济效益。深圳国资布局工作再次走在全国前列，各地方国资委在整合和布局思路上纷纷拷贝深圳经验。

完善企业治理结构，将国企进一步推向市场

国有经济布局的调整，大大提高了市属国有企业对市场的适应能力，但20多年国资国企系统的工作经历让张晓莉清醒地认识到：如果国有企业不能形成有效的现代企业治理结构，权责不清、约束不够、缺乏制衡等问题将会制约企业与市场的深度融合。要想让国有企业在激烈的竞争中立于不败之地，一定要从企业治理结构上“开刀”。

根据企业不同的行业特点、职能定位和发展战略，张晓莉带领国资委有针对性地通过引进实力型民营股东或与央企、优秀民企开展项目合作等形式引进多元产权主体。特别是在基础设施、公用事业类企业产权多元化远未达成共识的情况下，张晓莉带领市国资委率先冲破障碍，开创了国内城市基础设施公用事业类企业混合所有制改革的先河。张晓莉任职期间，混合所有制经济比例超过75%，全国领先，使国有企业在股东结构方面率先向现代企业制度迈进了一步。

从管理者结构方面看，市属国有企业的总经理任免权长久以来都在政府部门手中，由国资委向企业董事会推荐人选。这不仅导致企业领导人无法通过市场竞争优胜劣汰，也让国有资产的所有者和管理者

身份相混淆。张晓莉推动国资委首先拿自身利益“开刀”，把直管企业副总经理选聘权交还给了董事会，将社会公开竞聘方式加以推广并予以制度化，使市场化方式成为产生市场化程度较高、岗位专业性较强的企业高管的主要手段。在其任期内，全部的财务总监、基金经营团队、专业特聘岗位和适合市场化选聘的副总经理岗位都实现了市场化选聘。

张晓莉还推动市属国有独资公司全部建立起规范的董事会，在全国率先实现了直管企业董事会建设的“全覆盖”，特别是在独资企业董事会建设中，深圳成为全国唯一一个实现在国有企业外部董事占大多数的地区，为董事会决策的独立性和科学性提供了保障，改革力度全国最大。

改革后的市属国有企业从股东、董事会、经理层等多个维度形成了有效制衡的“投资者—决策者—经营者—监督者”的法人治理结构，为全国深化国企法人治理结构改革探索了出路。

张晓莉出任深圳市国资委主任的5年间，总资产增长150%，净资产增长110%，国有净资产增长140%，营业收入增长67%，利润增长66%，上缴税金增长151%。市属国有经济不仅发展速度快，质量效益也处于全国领先水平。在全国37个省级监管机构中，市属国企总资产排名第17，利润排名第5，总资产利润率排名第1，资产负债率52%，低于全国平均水平17%。这些成绩的取得是与市场化改革推动国有企业改革创新，使其重新焕发市场活力分不开的，市属国有企业通过改革创新走出了一条国有资产保值增值之路。

谈及任职期间市属国资国企取得的成绩，张晓莉感触良多：改革的实际推进过程并不轻松，部分企业和个人存在畏难情绪，形成了不小的阻力，幸而市委市政府对我们的工作给予了肯定和支持，当时分管改革的副市长张思平还曾亲笔书信予以支持和鞭策，使发展改革工作稳步推进。

对于深圳对国有资本监管体制改革创新的探索，国务院国资委企业改革局局长白英姿曾予以肯定和赞许：深圳是改革开放的前沿阵地，在国资国企改革方面始终引领潮流，是名副其实的开拓者。国资委还进行了题为“以管资本加强国资监管，深圳先行先试”的专题报道，并在其主管刊物《国资报告》第八期介绍了深圳国资委以管资本为主加强国资监管的实践和经验。

当继任者接力探索，继续酝酿市属国资国企改革“大动作”时，张晓莉表示：“很幸运有深圳提供的改革创新环境做土壤，坚信深圳能够继续当好全国改革先锋！”

参考文献

［1］张晓莉.把握五个重点 实现五个突破 不断提升深圳国有资本市场化管控水平［J］.国有资产管理，2014（10）：4-8.

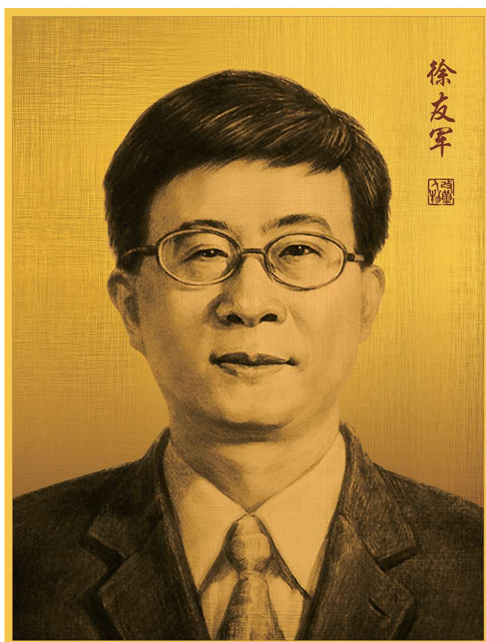
［2］深圳：始创三层架构［J］.财经，2002（22）.

［3］周少杰.酝酿深层次改革，深圳国资欲借鉴淡马锡模式［EB/OL］.证券时报网，2014-02-07.

［4］何泳，谷光辉，曲力.深圳投控经营业绩创历史新高［N］.深圳特区报，2015-05-12（A03）.

［5］白英姿.国资国企改革，深圳始终引领潮流［N］.深圳特区报，2014-08-19.

徐友军：深圳商事登记制度改革的操盘手



徐友军

2010—2015年任深圳市市场监督管理局局长，2012年起兼任深圳市商事登记制度改革领导小组办公室主任。

徐友军推动深圳商事登记制度改革，在全国率先实施注册资本认缴制，探索“四证合一”“一证一号”的企业登记制度，改“先证后照”为“先照后证”，实现商事主体资格和许可经营资格相分离，简化了登记程序，大幅降低了市场主体准入门槛，为全国商事登记制度改革提供了深圳经验。

在深圳，只要有台电脑，足不出户即可办理“多证合一、一照一码”的营业执照。纸质执照统一在深圳市市场和质量监管委办事大厅发放，申请人也可选择不领取纸质执照，在互联网上下载电子营业执照，电子营业执照与纸质执照具有同等法律效力。这一切的实现，在很大程度上归功于现任深圳市政协副主席徐友军当年在深圳市市场监管局任上的大胆尝试和改革推动。

敢为天下先，率先实行商事登记制度改革

时间倒流到2009年8月，当时深圳实行大部制改革，多个职能相近的政府部门进行整合，政府部门减少了15个，精简幅度近1/3。

在这项一度被视为深圳30年来力度最大、影响最为深远的机构改革中，大力减少行政审批事项是大部制改革的重点内容之一，由于涉及多个部门之间的联动与合作，商事登记制度改革成为一块“硬骨头”。

改革前，在深圳注册一家有限责任公司，最低注册资本为3万元。公司在筹备设立时就必须准备两笔资金：一笔作为启动资金，用于租赁场地、购置办公设备等；另一笔是公司注册资本金，存放在银行且不得随意动用。

时任深圳市市场监督管理局局长、党组书记的徐友军深刻认识到，注册资本金事实上早已失去了意义，很多公司注册资本金不真实，实践中经常会出现验资机构与投资人联合作假以垫资或出具虚假报告的方式，虚报注册资本、虚假出资和抽逃出资。而单从注册资金上，实际难以看出公司的资金实力。

此外，这一规定为公司设立设定了资金门槛。对于企业来说，降低了资金利用率，造成资金的闲置和浪费。

2013年3月1日，深圳以人大立法的方式，推出轰动性的商事登记制度改革。实行注册资本认缴制，要注册公司，深圳商事登记机关不再登记实收资本，也不再收取验资证明文件。

此外，注册企业时需要提交的场地使用证明文件、经营范围、许可证等事项通通取消。假如一个公司的营业范围有食品、餐饮等多个领域，过去必须先到这些分管部门去办许可证，但现在可以先办理营业执照，进行一般性经营，什么时候想经营特许业务了，再去办许可证即可。

徐友军表示，“商事登记制度改革的目的之一是鼓励创业以扩大中等收入阶层的人数”。改革之前，中国中等收入人群只占21%~23%，而一个社会的中等收入人群至少要达到50%以上，社会才会稳定。他认为，“企业的主体资格与特许经营资格相分离，目的就是要大幅度降低设立企业的门槛，让更多草根阶层进入创业、创新、创富的行列”。

此外，徐友军还谈道，“随着商事主体的井喷式增长，如果用传统监管方式，人盯人、地毯式、保姆式，根本做不到。传统监管方式也已经到了山穷水尽、黔驴技穷的地步”。他表示：“我们把政府不该管的，能够让企业自治、社会自我管理的事项统统还给企业、社会，这样就可以迎接一个官民共治时代的来临。”

四证合一，营造良好的商业环境

随着全流程网上登记制度的推出，企业注册所需时间越来越短，越来越多的人加入创业队伍中来。2013年9月，深圳商事注册登记在“即来即办”基础上进一步提速。其中，龙岗分局率先实行一小时办照，效果良好。此后，在其他分局全面推广。

与此同时，徐友军带领改革团队又开始酝酿新的改革举措。徐友军说：“我们多次和税务等部门研究，正探索实行四证合一改革。”

2014年12月1日，深圳正式推行营业执照、组织机构代码证、税务登记证和刻章许可证四证合一、同步发放登记模式，大大减少了企业办证时间。深圳市市场监管局注册分局也正式更名为深圳市企业注册局，该局是深圳商事登记制度改革的具体承办单位。

在当天举行的四证合一新闻发布会上，深圳市商事登记制度改革领导小组办公室主任徐友军介绍：“四证合一办证系统，是将原来商事主体营业执照、组织机构代码证、税务登记证和刻章许可证分别由商事登记部门、组织机构代码登记部门、税务部门、公安部门办理的模式，改为由商事登记部门统一受理、审核，四个部门之间信息互认、档案共享，从而实现了四证同发、一次领取的高效办证目标。”

四证合一避免了以往商事登记部门与税务登记部门所报企业总数不一致等问题。过去，部分商事主体未及时主动办理税务登记，使税务漏登记户增多，导致纳税人之间不公平竞争，改革后从源头上防止漏征、漏管，营造了更公平、高效、规范的商业环境。

信用监管，实现政府监管方式的转变

改革企业登记制度，实质上就是在给创业者松绑。业内人士认为，这有利于激发民间创业潜力，促进民营经济发展。徐友军认为，深圳商事登记制度改革，对促进民营企业，特别是中小企业的发展是十分有利的。

在改革带来巨大红利的同时，对这一基本零门槛的企业登记制度，外界也不乏担忧。不用验资，那企业出事谁来负责？不要年检，那企业的年度报告真的可信吗？

对于社会普遍存在的疑虑，徐友军多次在公开场合解释，“宽进”并非意味着“宽管”，后续监管不但不会放松，反而会更加严格。过去因为门槛高，严苛的制度堵塞了人们合法经营的通道，一定程度上

刺激了无照经营。如今，门槛放低，打通了企业合法经营的通道，但所有的后续监管也一定要跟上。

据了解，为了完善后续监管，深圳主要通过商事主体年报制度、经营异常名录制度、信息公示制度等，对企业的信用实施监管，企业如果有作假等行为，会被记入异常名录。实行信用监管制度，强化事中、事后监管，全面完善了覆盖全社会的公共信用信息管理系统。

2015年，在四证合一的基础上，商事登记制度改革继续深化，并成功实现一证一号，这为企业信用体系的建立带来极大便利，以前四个证有四个号，现在输入一个号后，所有企业信息会即刻呈现，非常便于信息查找和监管。

改革“蓝本”，风靡全国

徐友军等改革者无疑为全国商事登记制度改革探索了一条正确路径。

在深圳开启商事登记制度改革后，这项改革就在全国推广，并被专家学者誉为“最具含金量的一项改革”。其中，深圳四证合一改革得到国家认可，并写进了国务院相关文件。深圳商事登记领域的多项改革，在全国起到示范带头作用，得到国务院、国家工商总局、广东省委省政府的充分肯定。全国各地先后有几百批考察团队来深学习，并以深圳做法为蓝本复制推广。

昆明市工商局一位领导在学习了深圳经验后说：“深圳市率先商改而后在全国铺开后，我也去过一些地方学习，但发现深圳的改革是有底蕴的，是一个系统工程，在坚实的基础上，厚积薄发，一步步地走到今天。”

有业内专家表示，商事登记制度改革如此轰动，是因为它不仅是一项企业登记制度的改革，而且是转变政府职能的重大举措。通过这

项改革还能够实现还权于民，改变了政府一家包打天下的管理模式。

改革实施4年来，不仅简化了登记程序，大幅降低了市场主体准入门槛，还有力地推动了政府机关行政审批制度改革。改“先证后照”为“先照后证”，实现商事主体资格和许可经营资格相分离后，前置审批事项从69项大幅削减到10项，仅在银行、证券、保险等商事登记中保留前置审批，减幅达85.5%。同时，改革也推动了政府从管理型到服务型的转变。

数据显示，实施商事登记制度改革后，深圳平均每天新登记注册商事主体户数由改革前的319户上升到现在的1 273户。2013年3月1日—2017年9月30日，商事登记制度改革55个月，深圳市新登记商事主体2 113 549户，比改革前增长了310%。其中企业1 299 447户，比改革前增长了443%，个体户814 102户，比改革前增长了195%。

根据深圳市地税局统计，截至2016年底，深圳商事登记制度改革以来新增的企业，在2016年纳税263.8亿元。深圳商事登记制度改革后，就业扩大、产业结构升级，形成了大众创业、万众创新的良好局面，为深圳经济社会持续健康发展提供了源源不断的动力。

深圳商事登记制度改革，实现了四个转变：经商办企业从少数人的奢侈品变为多数人的共享品，对商事主体的监管从政府单打独斗变为官民共治，诚信建设从“猫捉老鼠”变为商事主体自律，政府职能从重事前审批变为重事中事后监管。

深圳商事登记制度改革之所以能够成功，一是改革团队对改革事项的深入论证、有效落地及激情投入；二是改革实施前，改革团队拜访了全国人大、国务院法制办及国家工商总局等上级单位，把改革的必要性、思路等提前向上级单位汇报，得到了上级单位的大力支持；三是依法改革，将改革措施转化成法规，确保改革在法制轨道上进行。

作为改革者，徐友军说他改革的初心很简单："我们把政府不该管的事项，还给市场、企业、社会组织，去做政府该做的事，这样的话，一个全民创业、创新、创富的美好时代，自然就会向我们走来！"

参考文献

［1］深圳试行商事登记制度改革［N］.华夏时报，2013-11-02.

［2］孙颖，尹小帆.深圳开创商事登记制度改革"特区模式"［N］.南方日报，2015-08-26（BT16）.

［3］王玉凤.深圳商事登记制度改革：十分钟注册 45天注销［N］.第一财经日报，2015-07-02（A03）.

［4］商事登记制度改革后，深圳发出首张新版营业执照［EB/OL］.深圳新闻网，2013-06-03.

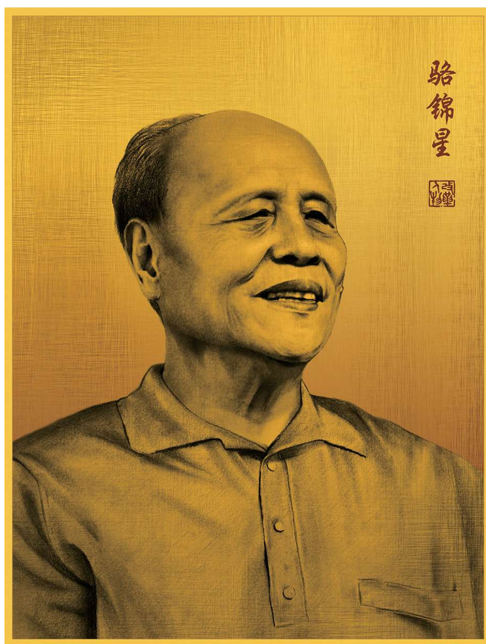
［5］深圳商事登记改革："四证合一"将变成"一证一号"［N］.深圳商报，201505-04.

［6］孙颖.每千人拥有企业142家 深圳创业密度全国居首［N］.南方日报，201710-17（SC03）.

企业家



骆锦星：竞得中国土地使用权“第一拍”的吃螃蟹者



骆锦星

1980—1997年先后任深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司（简称深房集团）经理、总经理。

骆锦星创建了中国内地第一家房地产公司，竞得中国内地土地使用权的“第一拍”，成为国有土地使用权有偿转让的首位尝试者。第一个按照国际惯例实行建设工程公开招标，第一个采用楼宇预售手段筹集资金……创造了全国房地产领域十多个“第一”，为全国房地产市场发展探索出一条新路子。

掌舵中国第一家房地产公司——深房集团16年间，骆锦星开启了无数个中国房地产历史上的“第一”。作为深圳乃至中国房地产事业的开拓者之一，他顶着“出卖领土主权”的帽子，借鉴香港房地产规章制度，学习香港房地产发展经验，引进香港资金，为特区早期建设筹集了大量资金，骆锦星全程参与了特区房地产产业的发展过程，见证了其从萌芽状态发展成重要产业，并成为中国房地产市场孕育和发展的勇敢探索者。

与港商合作建房，获得建设资金

1979年春节，深圳建市前夕，省里要求管辖原宝安县的惠阳地委派干部支援深圳建设。当年3月，骆锦星从惠阳地区工交计委办公室副主任任上调职深圳，担任深圳市房管局副局长。

刚到深圳任职，骆锦星便接到任务：一年之内建成两个小区，240套，总计超过2万平方米的房子，作为科级以上干部的宿舍。这无疑是一个天文数字。当时的深圳，四处是污水横流的棚户区，蚊子一抓一大把，有几艘破旧的小渔船已经算是富商，更谈不上什么产业基础。

按照当时的情况，建2万平方米的宿舍需要的征地费和材料费等，起码要200万元。当时深圳一年的财政收入才3 000万元，最多只能给这个项目50万元，其他的资金缺口，必须由房管局来解决。

1968—1973年，香港经济复苏，政府启动新市镇开发计划的实施，1972年制订“十年建屋计划”，这些因素促使香港楼市回暖，进入繁荣期，房价和租金开始飙升。当时香港的财政收益，30%以上都来自土地拍卖。香港楼市的繁荣，使骆锦星看到了土地的宝贵价值，如果深圳能像香港一样用土地换钱就好了。而当时宪法第十条明文规定：任何组织或个人不得侵占、买卖、出租或以其他形式非法转让土地。

在得到时任中共广东省委书记任仲夷的许可后，骆锦星通过贸易补偿这种“擦边球”的方式，获取地产开发的资金——“我们出地皮，港商出资金建房，利润双方分成”。骆锦星通过深圳市接待办接触到港商刘天就，经谈判：刘天就出钱、特区政府出地，建房子在香港卖，卖房的钱深圳市政府和刘天就按照85 : 15分成。那是中国第一个商品房小区——东湖丽苑。当时的价格比香港便宜一半，购房优惠是“一次性付款9.5折，提供购房入户，每家配备3个户口名额”，这刺激了内地有亲戚的香港人的购房欲望，最后该楼盘一次性售罄。深圳市政府将卖地赚来的钱用于建设干部和居民宿舍。

成立中国首个地产公司

1980年1月8日，深房集团成立，专门负责涉外房地产工作，这是深圳也是中国大陆首个房地产公司——4名工作人员、4辆旧单车，借了港商刘天就5万港元，找了一个两室一厅的平房做办公室。骆锦星担任公司经理。深圳市和港商合作的项目，都由深房集团负责。

1981年东湖丽苑竣工后，刘天就提出，小区建好后要委托物业公司管理治安、环境卫生、水电维修、代办户口等。当年，成立了第一个物业管理公司。后来，物业公司管理小区的模式逐渐从深圳延伸到全国。

骆锦星后来回忆时表示：“东湖丽苑是土地商品化的体现，开土地有偿使用的先河。”东湖丽苑建成后，很多香港房地产开发商来深圳要求合作。深圳市政府意识到了土地的价值，揭开了房地产业发展的序幕——特区政府收取土地使用费，“补偿贸易”改为“合作经营”，翠竹苑、湖滨新村、翠华花园、友谊大厦等相继破土奠基。

1984年，深房公司在香港注册了一个公司，开拓海外业务——1985年以5 350万元拍下香港深水埗地皮。1987年，太子中心两幢大楼

几天之内被抢购一空，深房集团净挣4 000万元。此外，深房集团还在美、加、澳一路发展，赚取大量外汇，深房集团外汇最多的时候占整个深圳外汇的一半以上。

首提收取“土地使用费”

深圳经济特区开发初期，规划建设一个0.8平方千米，后来扩建到1.1平方千米的罗湖小区。这需要3亿元资金，国家给了3 000万元贷款，其余必须自己解决。作为罗湖开发指挥部副指挥长，骆锦星提出收取土地使用费，让外商独资进行建设。根据合作收益情况，骆锦星提出，一平方米收5 000元，合同签订后要交50%，剩余的款项在卖楼花时全部交齐。后来一下子租出去5块地，收回5亿多元。

虽然1980年全国人大常委会通过《广东省经济特区条例》，这个条例已经涉及土地“出租”问题，名为“土地使用费”，但是这一提法还是引起了轩然大波。

此后，深圳特区政府决定，以后凡是使用国有土地的一定要收土地使用费。1983年，深圳通过《深圳经济特区房地产管理暂行条例》，并由特区发展公司向用地单位收土地使用费。

竞得中国土地拍卖“第一拍”

房地产开发热起来以后，很多人都托关系来要地，也滋生了一些腐败。为了解决这个问题，特区政府决定对土地进行招标。

在1986—1987年，深圳和中央先后出台多项关于土地的政策法规，土地有偿使用有了政策依据。1987年10月中旬，中国城市土地改

革研讨会在深圳召开，当年12月，全国市长会议在深圳召开。深圳市委市政府决定举行一次拍卖。

1987年12月1日，第一块土地举行“公开竞投”。700多人的会场坐得满满当当，时任中共中央政治局委员李铁映、时任国务院外资领导小组副组长周建南、时任中国人民银行副行长刘鸿儒等领导，还有17位市长、60多位国内外的记者都来到现场，想见证这历史性的一刻——中国首次公开拍卖国有土地使用权。

七年前，骆锦星曾在香港参加过拍卖会，所以这种场景对他来说并不陌生。底价200万元，每口价5万元，价码很快被包括9家外资企业在内的44家参加竞标的企业冲到了400万元。“我在香港参加过招投标，我知道这块地肯定不止200万元，所以前面我都没有出价，直到400万元以后，我才开始举牌。”骆锦星代表深房集团进行竞拍。经过几个回合的较量，价码升到了520万元，这离骆锦星最初的预算530万元只有区区10万元的差额了。紧接着骆锦星喊出了“525万元”的价码，幸运的是没有人再竞价了，“525万元一次，525万元两次，525万元三次。”一槌落定，“成交！”深房集团将这个建成后叫东晓花园的地块收入囊中。

1988年7月，东晓花园建成。据骆锦星回忆：“当时市价可以卖到每平方米2 000元，但拍卖时，我承诺利润不超过国际惯例的15%，所以每平方米只卖1 650元。”不到一小时就卖完了，深房集团净赚近400万元。

这一次土地拍卖，直接促成了宪法的修改——1988年4月12日，七届全国人大一次会议修改了《中华人民共和国宪法》有关条款，将原来宪法中“禁止出租土地”的条款删去，明确规定“土地的使用权可以依照法律的规定转让”。

随着深圳土地使用权的有偿有期转让，国内第一次把土地由资源变为资产，作为商品进行买卖。在此基础上，深圳率先实行经营性土地的招拍挂，房地产市场全面建立。土地的禁锢终于完全被打破。

领航深房集团，从零到多个“第一”

骆锦星在深房集团工作了16年3个月，带领深房集团从4个人发展到5 000多人，资产从4部旧单车发展到总资产68亿元，下面还有27个子公司。1993年，深房集团在深交所挂牌交易，在全国500个大型企业中排第15位，在全国房地产企业中排第一位。

深房集团长期作为深圳唯一或者最大的房地产企业，为深圳经济特区早期建设筹集了大量资金；多次临危受命，接收濒临被卖掉的竹园宾馆；与李嘉诚合作建设汕头海湾大桥；建设当时国内最大、最先进的深圳机场候机楼。

见证深圳经济特区成立中国大陆第一家房地产公司，办中国大陆第一家物业公司，竞得中国土地使用权“第一拍”，第一个实施国有土地有偿使用，第一个按国际惯例实行建设工程公开招标，第一个开拓海外房地产项目，第一个引入境外资金合作开发房地产，第一个采用楼宇预售手段筹集资金……在这16年间，骆锦星创造了十多个全国“第一”，打破了计划经济时代的束缚，为中国房地产市场的发展探索出了一条新路子。

参考文献

［1］骆锦星：从“违宪”到样板 深圳房地产引领全国［N］.深圳晚报，2014-12-10.

［2］谭建伟.骆锦星：中国房地产业的开拓者［N］.深圳特区报，2010-09-09（A25）.

［3］卜凡中.我们房地产这些年［M］.杭州：浙江大学出版社，2010-03.

［4］陈力. 1980—1998年：商品房萌芽［J］.商界（评论），2009（10）.

张宝：两万工程兵的杰出代表，特区建设的“拓荒牛”



张宝

1996—2002年任深圳市建设投资控股公司董事局主席、总裁。

张宝作为特区建设初期两万工程兵的杰出代表，经历了早期深圳特区建设拓荒的艰辛、军转民后市场开拓的艰难，以及国有企业改革的涅槃。从两万工程兵建设深圳特区，到国企改革进行制度创新，再到缔造出一批具有国际竞争力的大型企业集团，张宝和工程兵们为特区建设与发展做出了重要的贡献。

1982年7月，在国务院、中央军委的命令和调遣下，中国人民解放军基建工程兵两万余人浩浩荡荡奔赴深圳，先后加入特区建设行列，并于1983年6月底全部调遣完毕。1983年底，基建工程兵团官兵集体转业，并被改编为深圳市市属企业，张宝完成了一次改变命运的“商海横渡”。3年多时间里，张宝与战士们承建了深圳160多个大大小小的工程，使深圳初步有了城市的样子，书写了两万基建工程兵“拓荒”的传奇故事。如果要为“深圳速度”找一个代言人的话，开拓进取、奋发拼搏的张宝也许是最佳人选之一。

商海横渡，经历脱胎换骨的痛苦与煎熬

1979年，中国的南海之滨正在酝酿着一场历史性变革，宝安县——深圳的前身，即将成为中国第一个经济特区。

就在这一年年底，由基建工程兵一支队抽调精兵强将组成的一个团奔赴深圳。在施工条件异常艰苦的情况下，他们挥汗如雨，夜以继日地工作，深圳市政府大楼、电子大厦等一批重点工程项目相继完工。而基建工程兵严格的军事化管理、顽强的军人作风、过硬的施工技术、优良的工程质量及高效的工作成果，也给深圳人留下了良好的印象，赢得了社会各方赞誉。于是，特区向基建工程兵部队发出了深情的召唤，两万基建工程兵开赴深圳。

时任中国人民解放军基建工程兵所属第19团政治处主任的张宝，踏上了特区的土地。刚到这里，他发现特区并非如想象中一般美好，甚至在很多地方不如其他城市。这里白天暑气袭人，夜晚蚊虫成堆，面向大海却没水喝，面向青山却没柴烧。遇到下雨天，更是被形容为“人在床上睡，水在床下流”。命运继续考验着张宝。

1983年底，第19团被改编为深圳市第三建筑工程公司，时任副团长的张宝被改任为公司副总经理。“从民到兵，从兵到民”，多次角色

的转变让张宝很不适应。集体转业后，单位没有了军费开支，完全靠自己养活自己。这命运攸关的“商海横渡”，让从军营熔炉中磨炼出来的战士们实实在在地呛了几大口水，经历了一场脱胎换骨的痛苦与煎熬。

面对残酷的现实，他选择抗争。为了提升自身的业务能力和公司的管理水平，张宝多次向深圳几家大公司登门请教，并请来广东省建筑第四公司的人讲课。张宝借鉴别人的做法，根据自己的经验编写公司管理办法，经过不断修订，成为后来建设集团实施的纲领。管理办法的编写，是张宝在制度建设上迈出的第一步。

一炮打响，样板工程获得教育部门肯定

1983年，深圳特区的建筑市场率先向全国开放，深圳市属企业面对来自全国各地的竞争对手，接受着比“狂风暴雨”更猛烈的洗礼。企业接不到工程，发不出工资，2 560名员工生活艰难，人心思动。张宝没有灰心丧气，不停探索新的发展思路，稳住阵脚，寻找机遇。

1985年5月，听说深圳要建深圳教育学院，工期只有几个月，却没有一家工程队愿意去建，于是张宝召集员工制定建造方案，接下了这个工程。之后公司安排两个队24小时交替施工，保障工程进度。同年9月20日，大楼竣工后准时交付使用。

这项工程的准时高质量完工，让第三建筑工程公司在教育界一炮打响。随后，教育部门连续安排了两个中学、三个小学的建设工程给公司。此后，公司的名气越来越大，成为基建工程兵改编为深圳市属企业中的典型。一年后，张宝被组织委以重任，出任深圳建设集团公司副总经理。

初步探索，三项改革跟上时代步伐

部队改编后的几年时间里，深圳建设集团公司在困境中磨炼、求索。军装可以脱掉，但思想不能转业。张宝常问的一句话是：“兵能当好，难道企业就做不好？”

张宝担任深圳建设集团公司副总经理后，在自己主抓的施工生产领域发现建筑材料的浪费情况很严重，技术细节上还有一些漏洞。他经过反复检查试点操作，最后形成了“文明施工11条”措施，把施工过程中的漏洞全部堵上，解决了运作过程中的浪费问题。

张宝与建设集团公司领导班子主动适应市场，推动企业逐步实现了三个转变：由计划经济观念向市场经济观念转变；由粗放型施工向质量第一、争创精品工程战略转变；由等着上级分派施工任务向在市场竞争中主动寻找施工任务转变。

“百元产值工资含量包干”“优秀经理竞赛”“双承包责任制”三项改革措施，改变了企业吃大锅饭的现状，把经营责任加到经营者身上。其中，“百元产值工资含量包干”制度是把干100元的活，以每个人、每小时为单位，来确定每小时的劳动价值。激励员工多劳多得，以奖金的形式发放奖励。实施这一制度后，员工的干劲更足了。这三项改革措施为建设集团公司形成新的经营机制做了初步探索，并取得明显效果。曾经被市场经济大潮冲击得伤痕累累的特区基建工程兵跟上了时代的步伐，翻开了在特区创业历程中新的一页。

制度创新，组建企业与员工命运共同体

1988年初，张宝出任建设集团公司总经理，大刀阔斧地推行了一系列改革。

企业改革需要解决的根本问题是调动企业和员工的积极性，关键就是要看是否建立了适应市场经济的动力机制，是否加强了员工与企业的关联，是否形成了员工与企业的利益、命运共同体。

有一段时间，张宝食不知味、夜不能寐。因为“百元产值工资含量包干”制度实施一段时间后，不足开始显现：工人的劳动价值体现出来了，管理干部的劳动价值却没办法体现。

张宝除了跑工地，就是跑书店、图书馆，翻阅了国内外大量的书籍资料，走访了上百位企业负责人，终于摸索出“净资产全员风险抵押承包责任制”。该制度对各企业的国有净资产进行全面准确的评估，按同行业净资产平均利润率、消费资金利润率确定对承包基数等指标进行考核，确保国有资产安全增值。

经过一年的调查研究、反复论证和试点，建设集团公司于1991年全面推出了“净资产全员风险抵押承包责任制”的改革。

这一改革使员工以资产占有者的身份在企业工作，体现了企业员工的主人翁地位，也基本解决了企业负盈不负亏的问题和经营者的短视行为，建立了国家、企业、员工三者的利益共同体。“净资产全员风险抵押承包责任制”形成了强大的动力机制，极大地调动了全体员工的积极性和创造性，促进了企业稳步发展。

“净资产全员风险抵押承包责任制”是股份制的前身。为了建立现代企业制度，彻底转换经营机制，1990年，建设集团公司有计划、有步骤地对集团内规模较大、效益较好的8家企业进行了股份制改造，使集团主力型企业80%的资产都进入了股份制运作，不仅企业员工获利，而且企业实力大增。

1991年，建设集团公司实现总产值7.04亿元，全员劳动生产率5.9万元／人，利润1.6亿元，分别比上年增长35.4%、30.12%和353%。

1993年，建设集团公司继续迈出改革的脚步，在全国率先探索以产权为纽带的国有资产经营管理模式，解决国有资产责任缺位的问

题。按照“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度要求，对建立国有资产经营公司的方案进行了一年的设计、论证。经深圳市委市政府批准，建设集团公司于1994年8月16日改制为混合控股型资产经营公司，实行国有资产授权经营运作，企业管理水平和整体实力发生了巨大的变化。

至此，建设集团公司迅速发展成为以建筑业、房地产业为主，综合经营、多元化发展的大型企业集团。

组龙工程，使企业具有国际竞争能力

1996年，深圳市建设投资股份公司成立，张宝担任公司党委书记、董事局主席、总裁，确定了生产经营与资本经营相结合的发展模式。

建设投资股份公司是在原深圳市建设集团及所属企业的基础上，与市属15家国有全资或控股的建筑施工、房地产企业共同组建的，代表深圳市政府对授权范围内的国有资产行使出资者权利。

随着社会生产力的进步，建设项目的规模越来越大，建筑市场的竞争，说到底是企业经济实力的竞争。没有规模、没有实力、没有整体优势的建筑企业很难打出去。这就需要把建筑企业组织起来，形成拳头，搞好规模竞争。

经营策略是一个企业赖以生存和发展的重要指针，是企业经营的生命线。张宝带领建设投资股份公司以资本经营为主线，生产经营为依托，充分利用宏观形势所提供的有利时机，通过收购、兼并、控股，对外低成本扩张、对内优化重组，搞活国有股权等方式，扩大以建筑施工和房地产业为主体，多元化协调配套发展的产业经营规模；有重点地引导和促进所属企业按照优势互补的原则实行强强联合，加快资本的积聚和集中，使大多数企业形成具有国际市场竞争能力与实

力的国有企业集团；加快推进发展模式和经营机制的转变，促进国有资本从低效至高效，国有企业从小型到大型，从一般性竞争到战略性竞争的集中，全面提高企业的发展能力、管理水平和经济效益，造就了以长城、天健、天地、振业为代表的一批具有国际竞争力的大型企业集团。

张宝为了改变控股公司内企业“多、小、散”和企业之间缺乏有机的生产联系、产业链不完整、专业化分工不明确、企业功能雷同的现象，在建设投资股份公司实施组龙工程。

建设投资股份公司先后出台了优化重组的工作方案，将4家建筑施工企业组合到两家房地产开发企业之中，组合成以长城和振业为主体的房地产开发、建筑施工、物业管理一条龙式企业；将4家功能雷同的建筑装饰企业组合成为当时全国最大的建筑装饰集团，形成建筑装饰装修一条龙；以天健集团、市政工程公司为主体组建市政工程一条龙；以天地公司为主体组建建材生产、流通一条龙；以机电设备公司为主体组建建安集团一条龙；以财务公司为主体组建房地产金融、保险、证券经营一条龙。

组龙工程形成后，壮大了建设投资股份公司及所属企业主导产业优势，促进国有资产向优势企业集中供暖，提高了市场竞争力。

“事无巨细”，关心员工生活的每一个细节

张宝是单位的领导，也是大家长，有时甚至有点“事无巨细”。很长一段时间，基建工程兵1 600多名职工的户口没有落实，但家属都跟着来了，当时漫山遍野都是窝棚。张宝要求每个公司至少要盖两幢公寓，要有200多间单身公寓，每间公寓不低于40平方米，每月租金只需要30多元。此举一出，稳定了一大批员工。

这些来深家属年龄大、文化水平低，天天赋闲在家容易引发一些社会问题。张宝研究了两个办法：一是成立清洁公司，让来深家属们有工作、有收入；二是以相对便宜的价格租厂房换取工作岗位，要求承租方不能随便炒来深家属的鱿鱼，必须经过集团工会。这两项措施一到位，职工们的家庭和睦了，归属感和幸福感增强了。

部分困难职工家庭孩子读书遇到困难，集团下属的几个公司开始设立教育基金，对这些家庭小孩上学给予资助。集团系统子女考上大学，给予最高5 000元奖励。张宝明确提出，再困难的家庭都要有彩电和冰箱。工会设立了专项补贴，把彩电和冰箱直接送到员工的家里。

最开始，集团员工几乎都是初中生、高中生，企业要发展，除了发现、培养人才外，还必须引进人才。1990—1996年，集团连续招了1 000多名大学生。大学生来了，工作一年转正，有些老员工不高兴。张宝跟他们讲："大家都是为人父母的，如果你的孩子大学毕业拿钱比你多，你高兴不高兴？既然你的孩子超过你，你高兴，为啥轮到别人的孩子你就不高兴了？还有，我们的企业发展需要大学生。一名大学生来了之后，就可当工程队副队长，经过一段时间的锻炼，就可当队长，队长当好了，就可当经理，他越会当经理，我们职工越有活干，这还不是好事？"经过反复沟通，大家认为张宝说的话有道理，慢慢接受了大学生。

张宝在单位时，大家都可以向他提意见。他认为，自己不是圣人，了解的情况不一定比大家多，应该让大家有发言权。但有一条原则，工作不能耽误，目标不能变。

担任公司一把手多年，张宝从未与包工头打过交道，做到了洁身自爱；张宝的妻子也在公司工作，却从未坐过张宝的公车上班，每天骑着自行车风里来雨里去；亲戚朋友更是没有一个在公司及下属单位工作。

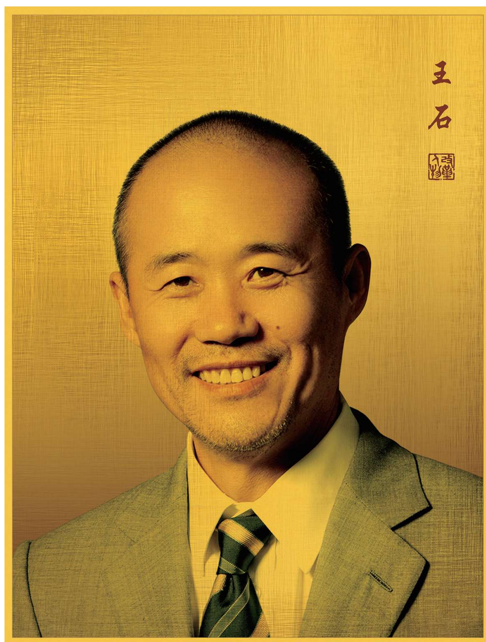
张宝说，组织上把自己放到这个位置，自己就要当好这个家，报国家的恩，报人民的恩，把员工们带好。退休时，实现了"脱下军装还

是英雄汉，告别军旗还是英雄团”的豪迈誓言，这是基建工程兵的骄傲。

参考文献

佚名。两万工程兵风雨二十年［N］.深圳商报，2003-09-16.

王石：中国企业股份制改造先行者



王石

1988—2017年任万科集团董事会主席（1999年之前兼任总经理）。

王石创办了万科集团，他专注于地产主业，不断推动管理创新，推出以“上面持股计划、中间项目跟投和底下事业合伙”为核心内容的事业合伙人制度，以制度创新推动万科的持续发展，为中国商业模式创新进行了有价值的探索，带领团队成功打造出全国最大的房地产企业。

他对行走有着强烈的渴望，征服了一座又一座皑皑雪峰；从“君万之争”到“宝万大战”，他始终处在舆论的风口浪尖。他是一位精明的企业管理人，20年耕耘把万科打造成了国内地产第一品牌；他关于国内地产行业发展趋势的判断深受朱镕基总理认同，被朱镕基总理称赞“绝无仅有”；他是珠峰的征服者，也是一名优秀的商业思想启蒙者，一个始终坚持走自己的路的实干家。他，就是万科的创始人王石。

王石具有前瞻性地完成了一家全民所有制企业的股份化改造，继而使之成功上市，后来引入香港华润集团作为最大股东，从而建立了稳定的职业经理人团队。在普遍非理性的中国房地产行业，王石领导下的万科引入事业合伙人制度，打造了中国人居第一品牌，成为中国最大的住宅开发企业、世界500强之一。企业家最大的特质就在于工匠式的偏执和哨兵式的坚守。从住宅产业化到工厂化模式生产住宅，万科一直是中国房地产市场化发展潮流的领跑者，也是中国内地首批公开上市的公司中唯一一家连续15年保持盈利增长的企业。

怀揣梦想，而立之年到深圳打拼

回望万科30多年走过的每一步，王石说让他感触最深的，是创业时就信奉的那些商业伦理，比如“阳光下的利润”“丰盛人生”“尊重生命”“不让年轻人受委屈、必须十年媳妇熬成婆”等信念，这些信念在中国市场化改革进程中得到了验证，并支撑着他一直坚持下去，成就了具有标杆意义的万科集团。

1979年，王石第一次到深圳。当时国内出口到香港的物资要在深圳过关，停留过程中，活的家禽、活的牛羊要检疫。“我们主要做搞检疫消毒的设备。”回忆起初到深圳的经历，王石感慨万千。他说刚到深圳，吃住条件非常恶劣，“但在晚上，我们可以收看到香港的电视，看到香港的灯红酒绿，和我们完全不同的生活”。

到深圳之前，王石当过兵，上过大学，在政府部门当过公务员，后来在铁路上当技术员、工程师。当时已过而立之年的王石，感到深圳可能给他的人生带来一个新的机会。王石回忆说："在中国特殊的国情下，为了个人的抱负，为了企业的发展，为了这个社会的进步，我是有野心的。"他希望把万科办得像第二次世界大战后崛起的日本企业，比如说索尼、丰田、松下，不仅提供产品、服务，使它有很好的品牌、收入，还能推动社会的进步，对生活方式起到积极正面的引导作用。

主动请缨，争当国企股份制改造先行者

提起万科，不少人知道它在A股的股票代码很特别——000002，知道它与深发展、深金田、深安达以及深原野并称"深交所老五家"，但鲜有人知道000002这串数字背后的创业故事。

1983年，王石从内地辞职来到深圳，1984年创立万科。1986年10月，国家颁布了《深圳经济特区国营企业股份化试点暂行规定》，鼓励大型国有企业进行股份制改造，在国有经济主导下，建立规范化股份制经济。新规推出后，响应者寥寥。当时不仅政府下属的几家大企业没有一家响应，企业内部的反对声音也以政府越权干涉企业内部正常管理为由，要求办公厅撤回股份制改造的文件。

王石找到了市政府体改办，说想改革。"当时体改办说没有办法，得总公司给意见，同意改才能让你改。"万般无奈之下，王石硬着头皮找到了当时的深圳市委书记兼市长李灏。听了王石的汇报，李灏非常为难地回答说："年轻人，你操之过急了，我怎么好直接插手你的事呢？我管理的各部委管着下面各公司，我直接插手你的事，下面各部委怎么运作？"王石一听，"没办法，那就走吧"。这时李灏书记补充了一句："你等一下，以后你有什么为难之处就找我秘书。"王石立即觉

得有戏了，“市委书记有此表态，这样下面各部委就知道，我支持你改革，万科股份化就是这么来的”。

股改上市，为万科持续发展奠定坚实基础

王石及其团队的努力并没有白费。1988年11月21日，主管部门批准了发行万科股票，原现代企业公司以净资产1 324万元折合1 324万股入股，政府占60%，职工占40%，公开募集社会资金2 800万元，这就是“深圳万科企业股份有限公司”的由来。

如今企业股改上市已司空见惯，但在当时却是阻力重重。原因之一便是，股份制改造首先要对企业进行财务审计，单是这一关就让很多财务混乱的企业都不敢改制。在中国众多知名房地产公司中，万科是最早完成股份化改造和上市的，也因此保证了万科发展的公开透明、决策快速，尤其是拥有了一条宝贵的融资渠道，为企业持续发展奠定了坚实的基础。可以说，没有股份制改造这关键一步，绝没有今天的万科集团。

可以说正因为是国内最早一批上市公司，在中国企业家中王石比较早接受了现代商业文明与社会文明的价值观。当大多数国有企业竞相以低价圈地拿地时，万科却在用高于别人的价格拿着并不具有优势的地块，所以王石也敢于第一个提出“阳光下的利润”“高于15%净利的项目不做”“绝不行贿”……他是中国现代商业文明的一抹亮色，他的人格魅力也是万科文化最吸睛的组成部分。

王石领导下的万科能够做到中国地产行业内经济体量第一，也源自10多年前，万科壮士断臂做减法，卖掉盈利水平极好的“万佳”超市，执着于地产甚至只专注于地产中的某一两种产品。当大多数创业者都希望可以做成百年老字号时，真正执着一念做主业的还是万科。

创新事业合伙人机制，保证万科长治久安

外界一直琢磨不透万科在中国最早完成了股份制改造，为什么创始人王石持有的股权却寥寥无几。你可以说是当年为了推进股份制改造而无奈做出的个人牺牲，但无可否认的是：在后来的30年中以他的资历和威望完全有可能实现增持，但是他没有——他选择的是留下一个团队、一种机制、一种对中国商业模式真正有价值的探索。王石希望支撑万科走得更远的是制度和文化，而不是某个人。

2014年，万科花了整整一年的时间来思考，并在2015年推动事业合伙人制度建立。当时的万科要面对以往的合伙制所未涉及的很多问题：第一，万科已经是一家股份制公司，而且是上市公众公司；第二，万科是重资产企业，并非专业知识型企业；第三，万科的规模已经很大，在中国民营企业中纳税和总资产排名第一……这些挑战在全球范围内还没有特别成功的先例。但喜欢登山、冒险的王石似乎天性就着迷于挑战某种不可能，甚至有人这样对比评价王石和任正非这两位知名企业家最让人钦佩的地方——任正非治理企业的风格像是功夫片：地上打斗，拳拳入肉、刀刀见血，讲的是一个实在和真切，硬马硬桥，打的就是真功夫；王石治理企业的风格像是武侠片：侠客不同于杀手，飘逸而来、绝尘而去，只使三分力气，羽扇纶巾、点到即止，讲的是情怀和气宇。

2016年，万科被资本市场狙击。王石也曾游走、辗转于国企和政府之间，一时间争议四起，最终深圳地铁入主万科。2017年，王石隐退。随着中央定调“房子是用来住的，不是用来炒的”，培育国企主导的房屋长期租赁市场成为国策。在王石领导下的万科已在全国拿下多处地块，并表示：持有其70年产权，不变卖……此时，又有多少业内人士惊叹：还是王石厉害，算到了，还修成正果，变身国企。此时，王石的谢幕，已然是一个最好的结局。更重要的是，由他一手缔造的万科仍在最大限度地保持着曾经的姿态前行。

参考文献

［1］王石：万科今后不拿地王［J］.体育画报，2008（1）.

［2］王石：道路与梦想［J］.阅读（决策智库版），2016（5）.

［3］毛蓉蓉.中国房地产企业标杆——万科的品牌建设战略［J］.上海交通大学学报，2007（A1）.

［4］楚先锋.万科“标准化”走住宅产业化之路［J］.城市开发，2007（18）.

王喜义：创造深圳金融改革的“全国第一”



王喜义

1988—1997年先后任中国人民银行深圳经济特区分行副行长和行长、党组书记。

作为深圳金融改革的领头人，王喜义带领深圳金融人大胆进行改革创新，探索建立了人民币货币资金市场、直接融资的资本市场、外汇市场、保险市场和黄金饰品市场，创造了领先全国的121个“第一”，经验扩展到全国。他还推动试水住房抵押贷款、建立贷款证制度和经济档案制度，为中国金融市场发展做出了有益探索。

作为深圳金融改革的主要设计者和推动者，王喜义在任职期间，率领和团结深圳银行业、证券业、保险业等各金融机构领导，大胆进行金融改革与创新，创造了领先全国的121个“第一”，绝大部分被推广到全国。这些创新为深圳乃至全国金融业的有序、规范、健康、繁荣发展奠定了良好的基础。

他领导创办了全国第一家证券公司、第一个外汇调剂中心、全国第一个财务公司；他试水住房抵押贷款，设置贷款证，建立了企业经济档案，开展了企业单位和个人信用评估，并由人民银行连同公安部门建立起全国征信系统，打破银行之间的业务围墙；他参与了深交所的创建，参与化解深圳股市“8·10”风波；他在深圳探索建立人民币货币资金市场、直接融资的资本市场、外汇市场、保险市场和黄金饰品市场；率先将国际金融领域防止金融风险的《巴塞尔协议》的资本充足率引入中国金融实践。这些成绩得到中央领导的肯定。

在他的推动下，深圳金融实现了ATM（自动取款机）联网，把深圳的银联卡推行到全国，促进全国银联公司的成立，为全国银行间的资金清算和划拨架设了一条高速公路。

初到深圳，带领创办首家证券公司

1962年大学毕业后，王喜义被分配到中国人民银行总行工作，主管全国的信贷资金。深圳特区建立后，一条信息时刻牵动着他敏感的神经。

邓小平在一次接见各省的第一书记时，专门讲了一段话：“金融很重要，是现代经济的核心。金融搞活了，一着棋活，全盘皆活。”银行不要单纯当会计、当出纳，要发挥银行发展经济、革新技术的杠杆作用，要把银行办成真正的银行。

曾有过出国学习考察经验的王喜义就想，在北京很难把外国银行的经验学过来，邓小平的讲话也难以很快全面落实。于是，王喜义主动到深圳搞金融改革。

1985年5月，王喜义自己提个包，坐火车南下。他一到深圳，就干起来了。当时听说深圳正在策划搞企业股份制改造，将来准备上市，王喜义就想得有资本市场运作机构，于是写报告向总行申请成立一家证券公司。当他带着报告到总行审批时，包括主管的司长、主管副行长都否定了，主管副行长说："我们没有资本市场，你搞这玩意儿干什么？"王喜义回答："你用它买卖债券也行啊，而且深圳还在试点股份制，将来可能会有用的。"但这个富有远见的回答仍然没有打动主管副行长。

后来，王喜义在八宝山参加总行一位老干部的追悼会上，遇到了总行的第二把手——刘鸿儒副行长。王喜义再次请求批准成立证券公司，刘鸿儒当时就用八宝山宾馆的电话打给了主管副行长，中国的第一家证券公司得以批准成立，起名特区证券公司。

公司批准建设了，没有人才怎么办？王喜义又瞄准了当时深圳人民银行唯一的一个研究生，也就是原总行五道口研究生部的廖熙文。当王喜义叫廖熙文任职特区证券公司经理时，廖熙文却以没有学过专业知识而推辞了。没办法，王喜义就下任务，"就你文化最高，要是现学也比别人学得快吧"。廖熙文也没办法，勉勉强强地接受了这个官差。

事实充分证明了王喜义的眼光，深圳最早五家上市公司的股票，从股票发行到柜台交易再到过户登记，都是特区证券公司一身兼三职完成的。那时候还没有证券交易所，那要买卖股票怎么办？就在证券公司的柜台上交易。这样交易后来带来很多问题，促使王喜义加快成立深圳证券交易所。

后来，出于股票交易清算过户的需求，1991年，王喜义又在深圳筹划成立了证券清算公司，几年以后并入北京，成为全国证券清算公

司的骨干和推动力量。

带领开办第一家外汇调剂中心、全国首家财务公司

王喜义做的第二件事，就是1985年，开办了深圳的外汇调剂中心。这也是形势所迫，当时深圳的外向经济发展很快，有一些企业需要外汇但不创造外汇，有一些企业收入外汇但不需要外汇。这些企业的领导就私下来交换有无。后来被发现了，说他们私下搞外汇交易，搞黑市。当时这个情况反映到中纪委，中纪委就派人下来查，抓了几个私下搞交易的单位领导。

第二次又要来抓人。当时抓人要经过市领导同意，报李灏书记来批准，李灏不批。李灏说，现在搞改革开放，我需要外汇你又没有，有的又不需要，那你又没有渠道给我解决这些问题。来的中纪委同志就把事情反映给中纪委的领导。

中纪委就派中纪委常委兼秘书长马英杰到深，他听了大家意见，建议先搞一个市场看一看，把外汇交易规范一下。就这样，李灏找了当时人民银行的罗显荣行长，请求他搞一个正规市场，让企业有地方交易。

后来这事落到了王喜义的头上，他和同事“弄了几条办法，就报到市里，市里批了”。他们借了20万元到广州买了一台电脑，交易还是企业互相商量，商量好了，输入这个电脑里。

当年12月12日，深圳外汇调剂中心试运行，这是全国第一家外汇调剂中心。

后来时任国务委员陈慕华兼任人民银行总行行长后，提出在全国各个省会城市都要建立外汇调剂中心，深圳的办法因此扩展到全国。

后来她又批示国家外汇管理局，于1986年在成都召开会议，介绍、推广深圳经验。由此，才推动建立了发展运作至今的上海外汇交易中心。

王喜义做的第三件事就是推动建立了全国首家财务公司——招商财务公司，也就是招商银行的前身。深圳原检察长熊秉权担任蛇口工业区党委书记时有一个疑惑：“蛇口这么多企业，那么多钱，可这些钱我们自己不能用，我还得再找你银行去贷款，有没有什么办法我们自己用一些？”王喜义建议他“搞财务公司，资金在内部融通先用”。在熊秉权的要求下，王喜义帮他办起了财务公司。

王喜义在深圳做的事情传到人民银行总行，陈慕华催中组部下了任命王喜义为副司长的批文。在一周六道“金牌”的催促下，1985年12月，王喜义无奈地回到了总行。

试水住房抵押贷款，设置企业贷款证

1988年，陈慕华调任全国人大当副委员长，不再兼任中国人民银行行长。王喜义到特区参与改革的热情再次被点燃。

在来深圳之前，王喜义去成都主持了一个会议，趁这个机会带着太太“逃”到深圳。抱着要在深圳大干一番事业的念头，王喜义下定决心不再回北京了，把夫妻俩的北京户口都迁到了深圳。再次返回深圳，王喜义又迅速投入金融改革中。

20世纪80年代末，深圳刚兴起商品房，但按照当时的工资水平，老百姓很难买得起房子。王喜义就把日本抵押贷款的经验落地深圳。当时总行看了深圳的报表，发现抵押贷款搞得这么大，有几亿元，后来到十几亿元，怕购房个人还不了款，风险太大，两次打电话叫停住房抵押贷款。王喜义用抵押贷款记录说话——调出来的记录“一户也没有违约，都能按时还款”，跟总行沟通后，这项改革才坚持下来。住房

抵押贷款由建行来试水并取得了成功，之后成功地推广到全国。此后，在深圳住房抵押贷款的推动下，我国顺利推进了住房的货币化改革，为我国的房地产市场健康平稳发展奠定了基础。

再次返深，王喜义除了要突破传统思维，借鉴国外先进的金融经验，开办新的金融机构之外，还面临着原有体制带来的改革困局，银行之间信息不通就是一例，这也倒逼了特区首批金融人进行大刀阔斧的改革。

1988年，深圳信贷业务全面放开，各家银行之间实行业务交叉。建行可以到围墙以外放款，工行也可以下乡放款，中行可以上岸搞外贸贷款以外的其他贷款，农行也可以进城发展业务。

这样，深圳金融业务放开了，相互交叉，可以竞争。而在银行和企业之间，企业可以选择银行，银行也可以选择企业。这样就把整个业务交叉起来，把一切壁垒都冲开了，引进了相互竞争机制。

然而，有些企业钻银行空子，到多家银行套取贷款。怎么办？王喜义当时就认定，改革的问题只能通过深化改革的办法进一步解决，不能打退堂鼓，不能走回头路。当时他就跟下面几位同志谈话，说你们去研究一个办法，解决这个问题，谁要把这个办法拿出来，就可以得到深圳人民银行的“诺贝尔奖”。

后来想出一个办法——设立贷款证，由深圳人民银行颁发，凡是需要贷款的企业一定都要到深圳人民银行来领这个证，企业到银行贷款都要出示贷款证，没有贷款证的企业各行不得受理其贷款业务。而各家银行凡是已发放贷款的，都要在这证上登记贷了多少款、利息是多少、什么时候还款等信息。通过这张贷款证，各家银行对相互的贷款信息一目了然，由此建立起一种透明的制度。

这件事情后来得到朱镕基的认可，他当时批示，全国各城市的银行都要实行贷款证。在贷款证的基础上，国家金融系统建成了现在由人民银行和公安部门掌握的全国征信系统。

参与创办深交所，反省股市“8·10”风波

在李灏和郑良玉的支持下，1990年12月1日，深交所敲钟试营业。1991年4月11日中国人民银行总行批准深交所成立，当年7月3日正式开业。

20世纪90年代，能看到股民成天都沉浸在股票市场里面，正经工作搁在了一边，投机过剩。1992年，中国蹒跚起步的股市开始快速上涨。同年，深圳决定再度发行新股，共上市11家公司，中国人民银行批准深圳的发行额度为5亿元。当时新股发行还处于摸索阶段。在沪深两地，出现了一种新事物——“新股认购抽签表”，股民通过购买抽签表，可以获得申购新股的权利。在当时，一级市场申购到的新股，在二级市场就意味着财富的成倍增值。

深圳在8月初，开始了新股认购抽签表发售的宣传。1992年8月7日，人民银行深圳分行行长就抽签表发售接受《深圳特区报》采访时称，当年深圳计划发行A股5亿股，预备发售500万张认购抽签表，中签比例10%。8月9日、10日在全市300个网点发售。每个身份证限购一张抽签表，每人限持10张，每张中签表可认购1 000股。

深圳股市的热浪不仅席卷深圳，也席卷全国。被发财梦诱得如饥似渴的中国股民们终于盼来了这两天——1992年8月9日（星期日）和8月10日（星期一）。人们盼望已久的深圳新股认购抽签表发行了。各售表网点门前提前三天就有人排队，9日早上各发售点已有了100万人的长龙队伍。上千万张、成捆的身份证，特快邮递至深圳。排队者不分男女老少，前心贴后背地紧紧拥挤在一起长达10小时。尽管下午4时下了倾盆大雨，但人们“九千个雷霆也难轰”。至8月9日晚9时，500万张新股认购抽签表全部发行完毕。但是，营私舞弊暗中套购认购表的行为被许多群众发现。发售网点前炒卖认购表猖獗，100元一张表已炒到了300~500元。考虑到工作量大，银行此时发布公告，将认购抽签表回收期限延长到8月11日。许多人觉得其中有诈。8月10日晚11时，股

民聚集市政府。李灏书记决定，将拟于1993年发行的5亿元股票提前发行，化解风波。深圳市市长助理出面，向请愿者宣布了市政府的五项通告，决定再增发50万张认购表以缓解购买压力。但是人群仍不散去。午夜12时，警察与示威者开始发生冲突。深圳警方拘捕了12名“闹事分子”。8月11日下午2时，新增发的50万张新股认购抽签表兑换券开始发售，次日全部售完，秩序良好。

“8·10”风波后，深圳股市曾一度受重创，深证指数从8月10日的310点猛跌到8月14日的285点，跌幅为8.1%。元气大伤的深证指数一直猛跌到11月23日的164点才止跌反弹。受深圳“8·10”风波影响，上证指数从8月10日的964点暴跌到8月12日的781点，跌幅达19%。

王喜义后来回忆“8·10”股市风波时，认为除客观上的一些因素外，“就我们本身而言，应当承认在选择股票的发行方式上是错误的。或者说，作为当时的主管部门——中国人民银行原深圳经济特区分行，没有把自己‘按照预交款抽签办法’的正确意见坚持到底，迁就了一些错误的意见”。

在“8·10”风波前一年，即1991年，深圳上市的10家公司批准的股票发行额度为2亿元，当时采取先发放新股认购抽签表，再集中一次抽签，中签者交款认购股票的办法。新股发行吸引了数十万人上街排队认购。尽管1991年深圳新股发行最终顺利过关，但这种动用几千人上街维持秩序的发行办法的弊端也显露无遗。新股发行制度和方式的改革迫在眉睫。在筹备1992年新股发行时，深圳人民银行根据国际经验，博采各国所长，提出7个方案供选择，最终向深圳市政府报了预交款方案，也就是每交款5 000元可领取1张抽签表，按交款单顺序号依次抽签，分批认购，时任市委书记的李灏批准同意了这个方案。不过，这个方案透露出去后却迎来一片反对声，说这是偏向了有钱人，是嫌贫爱富。迫于民意的压力，深圳市政府决定仍然沿用1991年使用的“发放认购申请表”的方式，集中发放500万张认购申请表，没想到情势不可控，最终发生了“8·10”股市风波。后来，为解决股市过度投机

问题，克服散户市场的局限性，深圳加大力度建设资本市场，王喜义和同事在考察了法国和英国爱丁堡后，拿出了一个办法。1993年1月19日，中国第一家按照国际惯例运行的基金——天骥基金成立了。此后，蓝天基金、南山基金、宝安基金相继成立。

从1985年第一次到深圳至退休前，王喜义带领深圳金融企业领导先后出主意或者拍板创下了121个公认的“全国第一”，助推金融业在改革浪潮中成功跻身为支柱产业。王喜义本人也成为深圳金融改革创新的执牛耳者，值得后人永远致敬。

参考文献

［1］王喜义：两次南下深圳 刷新121个全国第一［N］.深圳晚报，2014-06-13（B08）.

［2］李成刚，张孔娟.王喜义：金融改革的121个深圳第一［N］.中国经济时报，2015-02-02（A08）.

［3］邓小平.邓小平文选（第三卷）［M］.北京：人民出版社，1993.

马福元：20世纪80年代特区著名的国有企业改革家



马福元（1931—2015）

1985年创办赛格集团（原深圳电子集团），1985—1991年任董事长兼总经理。

马福元是深圳电子信息产业的主要奠基人，也是中国电子工业走向世界的开拓者。他兴办的一批大型骨干电子企业，后组建为深圳电子集团，实现了聚合效应和规模优势，为深圳电子产业的辉煌点燃了最初的火种。他创办了全国第一家电子配套市场——赛格电子市场，突破了我国电子市场计划经济的藩篱，催生了华强北电子一条街。

马福元是深圳电子信息产业的主要奠基人，是深圳电子工业杀出一条血路的代表性人物，是中国电子一条街华强北的主要创始人，是中国电子工业走向世界市场的开拓者。

站在全球的风口浪尖睁眼看世界

当象征科技文明的数字化革命如暴风骤雨般冲击着我们生存的时代，当高新技术以其前所未有的力量改变着人类原有的生活方式，适者生存的原则在考验我们的国家，也在挑战我们的民族，这个原则告诉我们，如果中国不能崛起自己的电子信息产业，那么我们无疑将在这场数字化革命的浪潮之中被淹没，这是一个国家面临生死存亡的考验，也是一个民族面临生死存亡的抉择。

中国改革开放之初，就面临着这样的考验与抉择。而马福元先生奠基的深圳电子信息产业的崛起，正是对上述挑战的一个最好回答！每当人们谈起蛇口，不会忘记袁庚，因为袁庚开创了蛇口改革开放的新纪元；而每当人们谈起深圳电子信息产业的创业与发展，同样不会忘记马福元，因为马福元撑起了深圳电子信息产业的一片天！特别是在改革开放之初，他能够坚持科技强国、实业报国，更加难能可贵！他用精神与品格、智慧与心血书写了历史，创造了历史，而历史将永远铭记着马福元！

正如2017年3月9日，在赛格老员工自发组织的“激情澎湃的岁月——回忆与马福元先生共同奋斗的日子”座谈会上，深圳市政府原副秘书长曲华深情地说：“马福元同志，既是中国电子信息产业特区探路的旗手，又是率领中国电子信息产业走向世界的旗舰。”表述得多么科学和准确。

早在1983年，马福元作为国家电子工业部党组成员、办公厅主任，就来到深圳调查研究电子工业发展情况；1984年后，他又率领电子工业部工作组来深圳帮助制定电子工业发展规划；1985年7月，马福元担任电子工业部驻深圳办事处主任，又应深圳市委市政府的邀请，特别是梁湘书记向电子工业部点名邀请，担起组建深圳电子集团的重任。

我们的民族从来就不缺乏那些睁眼看世界的英雄，无论是古代、近代还是当代。当经济活动的全球化已经在其高度国际化的基础之上构成了形形色色的新景观，其主要表现就是跨国公司已经在世界范围内组成了网络式的组织结构，从事着巨大规模的生产、内部贸易和研究开发，并延伸至各式各样的新领域，这些全新的景观冲击着人们的视野，涤荡着人们的灵魂。

深圳电子信息产业的奠基人马福元就是这样一位睁眼看世界的人，他在经济全球化的大背景下，站在全球竞争的风口浪尖，以大无畏的创新精神和改革开放的大手笔，描绘着深圳电子信息产业的蓝图，也支撑着国家电子信息产业的发展。马福元所倡导的这些人们至今还耳熟能详的战略与策略，改革与创新，在传统计划经济体制仍然禁锢人们思想的年代，却是破釜沉舟的战略决断，是摧枯拉朽的长空闪电。

深圳电子信息产业的发展和变迁正是这一历史进程的验证。自深圳经济特区建立以来，深圳电子信息产业从无到有、从弱到强，使深圳很快成为全国电子信息产业规模大、企业多、产品先进、电子产品出口创汇高的城市。今天，深圳电子信息产业已经形成一个拥有自主创新主体、拥有自主知识产权和品牌企业与品牌产品的产业集群，一个技术起点高、自主创新力量强、自我配套能力强、质量好效益高、产业结构与产品结构合理，并逐步趋向协调化和高度化的电子信息产业体系。

石破天惊的改革与创新价值

马福元是特区最早突破传统计划经济体制束缚，探索建立市场经济体制，最早突破传统的封闭体制，探索迈向国际化的重要的代表性人物。他主持并开展的一系列改革与创新活动，当时在海内外产生了巨大而深刻的影响。

石破天惊的企业模式创新。1985年9月，马福元率先创立深圳电子集团，成为全国第一个企业集团（1985年9月8日由深圳市人民政府正式批准、1986年1月6日正式开业），当时集团拥有企业158家，干部职工近3万人，创新了当时横向经济联合组织的发展模式和管理模式。

突破藩篱的行业组织创新。1986年3月，马福元为了完善市场经济条件下的中介组织，在深圳创办了第一个电子行业协会，成为深圳最早建立的行业协会，也是发展电子信息产业重要的非政府组织。

引领潮流的境外办企创新。1986年4月，马福元突破了计划体制的束缚，在香港创办深业赛格有限公司等系列公司，以突飞猛进的方式进驻香港，并通过香港进入国际市场，为中国产品走向世界铸造了桥头堡。

独树一帜的人才激励创新。1986年5月，马福元在深圳大学首次创办SEG（赛格）奖学金，此后，又分别在若干高校创办SEG奖学金，成为中国企业与大学合作的探路者与典范，为产学研一体化奠定了坚实的基础。

别出心裁的人才培训创新。马福元为了赢得企业的核心竞争力，为了企业人才的可持续发展，率先于1986年10月创建了中国企业最早的培训机构——赛格培训中心，为深圳电子信息产业的崛起源源不断地输送了大批人才。

横空出世的产业配套创新。1987年9月，马福元在深圳创办电视机、收录机、电话机三个配套联合体，简称“三机配套联合体”，使小

型企业的分散战术成为联合战略的托拉斯。

突破封锁的战略产业创新。1987年11月，马福元与美国公司合作，在深圳创办深爱半导体有限公司，这个项目填补了我国微电子工业前道工序的空白，对深圳市电子整机配套和外销具有重要意义；与此同时，还先后创办了赛格日立彩管项目、中康玻壳项目、超大微电子项目等，使深圳电子产业开始拥有自己的战略产业，同时为集团多个企业利用资本市场铺垫了美好的未来。

引人瞩目的经营模式创新。1988年1月，马福元创新了企业集团董事局领导下的总经理负责制，赛格集团率先成立第一届董事会，并引入“锦上添花”的竞争机制，赛格模式成为当时社会与媒体关注的热点。

开拓前行的深港合作创新。1988年2月，马福元创办了深港电子工业间第一个经济协作组织，由深圳电子行业协会与香港电子协会共同建立深港电子协进委员会，并亲自担任主席。

市场引导的电子配套创新。1988年3月，马福元在深圳创办了国内第一家大型电子配套市场——赛格电子配套市场，为今天华强北世界性的电子市场奠定了坚实的发展基础，更为中国电子信息的基础性产业——元器件的生产与交换开创了前所未有的新格局。

突破瓶颈的银团贷款创新。1986—1988年间，马福元聘请中外多个银行作为集团公司的金融顾问单位，并通过负债经营方式组织多家银行贷款，解决了当时发展电子工业的资金来源问题，创新了银团贷款的模式。

规模集聚的科技园区创新。1986年，马福元开始着手创办深圳赛格科技园，大手笔地促成规模经济的聚集与形成，并成为我国最早的科技产业园区，亦为企业奠定了拥有140万平方米土地资源的发展基础。

高屋建瓴的发展战略创新。1986年，马福元制定了“立足深圳，依托内地，走向世界”和对内“借鸡生蛋”、对外“借船出海”的发展战略，简称“三点一线”和“两借”战略，在国内外产生了广泛的影响。

观念突破的经营方针创新。1986年，马福元提出了“以市场带技术，以技术求效益，以效益促发展”的经营方针，通过转变市场观念并“围着市场转”，来指导电子信息产业的发展。

跨越发展的研发方式创新。1986年，马福元在研究开发上提出了灵活多样的方式，包括合资开发、引进开发、客座开发、转让开发、入股开发、重点开发、国外开发、联合开发等多种研发新模式。

振臂高呼的人才观念创新。1986年，马福元提出了“事业吸引人才，人才振兴事业”的口号，通过考核、聘用等方式，使干部员工责任、权利、利益相统一，增强了集团公司对人才的吸引力、凝聚力、向心力和辐射力。

独占鳌头的企业文化创新。1986年，马福元提出了“赛国格、赛人格、赛品格、赛风格”的企业文化的核心内涵，以及“凭竞争优势追求卓越，集团队力量走向世界”的企业精神。

深思熟虑的电子价格指数创新。10余年前的马福元虽然已经离休，但是他依然牵挂着中国电子信息产业的发展，他率先提出在华强北建立中国电子市场价格指数，他的创造性建议得到政府的空前重视，又一次为抢占电子信息产业的制高点做出了杰出的贡献……

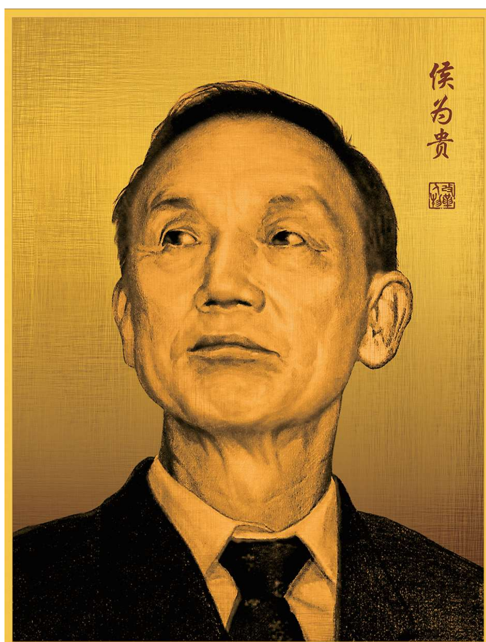
这样的创新，对于富有战略思维的马福元，对于当时充满活力的赛格，对于当时齐整而协力的团队，是挂一漏万、不胜枚举。

马福元先生的改革创新，从来都是创造两块金牌，即物质文明与精神文明；利用两种资源，即国内资源与国外资源；开拓两个市场，即国内市场与国际市场；建设两个基地，即出口基地与内销基地；学会两套本领，即学习本领与竞争本领；调动两大积极性，即利用国内

与走向世界的积极性；创新两大战略，即对内“借鸡生蛋”和对外“借船出海”战略。

马福元全部的生命价值、毕生的经验与才华、智慧的辩证思维与方法路径，都融入了为特区建设、为实业强国、为国家崛起的改革探索和创新开拓之中，展示出了生命的华彩与辉煌！

侯为贵：混合所有制里闯出来的世界级企业家



侯为贵

1985年创办中兴通讯，1985—2016年先后担任总经理、董事长。

侯为贵以“国有控股、授权经营”的混合经济模式为新起点，持续优化公司管理构架，带领中兴通讯坚持自主创新，跨越了诸多时代风口，屡屡实现中国通信设备制造史上零的突破，使中兴通讯成为中国第一家“走出国门”的民族通信制造企业，构筑起连接数十亿人的信息高速公路。

侯为贵是20世纪80年代创业的第一代企业家，也是新中国培养的第一批工程师。自1985年创建中兴至今30多年，“侯为贵时代”的中兴通讯跨越了诸多时代风口，越过了一系列发展陷阱，带领中兴跳出巨龙、大唐等国企发展周期，通过持续优化公司管理架构确保了中兴的良性成长。更为难得的是侯为贵领导中兴几乎抓住了中国电信产业每一波新的市场机会，成功演绎了中国通信行业民族企业的“创业传奇”，把一家注册资金仅280万元的来料加工企业，发展成为中国通信制造业最大的上市公司和中国最大的本地无线设备供应商。也是这样一位温顺、谦和的老人，成功推出了“第三世界”包围发达国家的“国际鹰计划”，使中兴成为中国第一家“走出国门”的民族通信制造企业。中兴通讯研发生产的交换机和通信基站，屡屡实现中国通信设备制造史上零的突破，构筑了连接数十亿人的信息高速公路。

中外合资：280万元进军电信设备行业

1969年，年仅27岁的侯为贵被调任航天691厂任职，专门跟进研究芯片半导体技术。学霸型的侯为贵表现突出，在1980年初被委以重任，赴美国负责技术引进。1985年，他被派往深圳创办内地与香港合资公司——中兴通讯前身中兴半导体，以280万元注册资金起步，成为深圳特区最早一批技术类合资公司之一。

当时的中国通信市场基本上由外国通信企业一统天下，但中兴半导体在成立当年还是赚了35万元。侯为贵从中看到了通信行业发展的机遇，选择通信行业作为企业主攻领域，利用赚到的“第一桶金”成立研发小组，专攻交换机。

1989年，中兴通讯研发出中国第一台拥有自主知识产权的数字程控交换机，正式转型为通信设备制造商。在市场火热之时，短短两三年间合同销售额就突破1亿元大关。

正当中兴通讯发展如日中天之时，香港合资方因经营不善倒闭并退资，两家国有股东与管理层团队在1993年共同发起成立了新中兴通讯，公司被改组为深圳特区第一批股权清晰的混合所有制企业之一，侯为贵被任命为总经理，正式进军电信设备行业。而这，也被业界看作中兴通讯的新起点。

自主创新：每年把销售收入的10%投入研发

从中兴创立之初，侯为贵就认识到，只有坚持自主创新，掌握核心技术，才能与跨国通信巨头一较高下。因此，侯为贵提出将知识产权规划作为公司核心战略，成立领导小组专门负责知识产权战略决策，并通过奖励、期权等多种激励手段，鼓励全体员工“写专利、报专利”，将知识产权战略渗透到生产研发各个环节。

中兴通讯多年来坚持将每年销售收入的10%投入研发，近5年研发投入累计超400亿元人民币，2015年研发投入超过100亿元，位居全球上市公司前80位和中国前三名。在中兴通讯的7万多名员工中，从事研发工作的有3万多人，从事技术服务工作的有2万多人。

截至目前，中兴通讯已拥有超过6万件全球专利申请和1.7万件授权专利，代表研发实力的PCT（专利合作协定）专利连续5年位居全球前三名。作为全球通信产业主要专利持有者之一，中兴通讯所持有专利90%以上为具有高度权利稳定性和技术品质的发明专利，包括众多覆盖国际通信技术标准的基本专利以及覆盖通信产业关键技术的核心专利。

侯为贵最为自豪的是深圳经济特区建立以来，以中兴通讯为代表的电信设备厂商，携手中国电信、中国移动等电信运营商，让我国通信业迅速扭转落后局面，使其从制约经济社会发展的瓶颈跃身为拉动国民经济发展的重要支柱产业。

布局手机：中兴通讯进入快速发展阶段

在侯为贵的统领下，中兴成为国内最早从事终端研发与国际化扩张的通信公司。从中国电信、网通的小灵通，中国联通的CDMA（码分多址），到自主3G标准TD-SCDMA（时分同步码分多址）、4G的全面突围，再到5G的战略研发，在公司发展的多个关键点以及外部形势极其不确定的情况下，侯为贵带领中兴通讯敏锐地把握市场机遇、精准地踩着中国电信市场的每个鼓点迅速成长起来。其中，CDMA、小灵通、手机是促成中兴通讯快速发展的三大关键机遇。

1995年，CDMA项目初露端倪，中兴通讯一开始并没有大手笔地投入CDMA项目，而是先进行了前期摸索。到1998年，中兴果断加大投入，与联通结盟共同开发CDMA。在2001年联通启动CDMA项目、网络建设大招标中，中兴拿到了10省交换及基站系统采购合同，占7.5%的市场份额。在2002年联通CDMA二期招标中，中兴再次中标，夺得全国15%的市场份额。

与此同时，在日本风靡的小灵通技术被UT斯达康引进国内后，迅速掀起了小灵通热。当时手机还是双向收费，较为昂贵。小灵通不仅具有手机的移动便捷性，而且单向收费、话费便宜。网络运营商也认可小灵通建网速度快，投资小；用户觉得同手机相比，只花20%的钱就能享受80%的服务。在国家政策松动刺激下，小灵通需求呈现爆炸性增长。侯为贵捕捉到了小灵通背后的商机，2002年底中兴迅速切入小灵通市场，大获成功，市场销售甚至超过了UT斯达康。

伴随着小灵通的迅速发展，侯为贵又看准整体手机市场巨大的增长潜力。基于中兴通讯在GSM（全球移动通信系统）、CDMA、小灵通领域的相关技术基础和对运营商的经营运作，中兴手机异军突起，快速切入手机领域，步入高速发展阶段。2003年中兴三大类手机销售量达到450万部，年末月销量居然达到创纪录的100万部以上，手机销售额占到中兴总销售额的近20%。

2004年，中兴通讯在香港联交所正式挂牌，这是中国第一家A股上市公司在H股成功上市。侯为贵和他领导的中兴通讯一直保持着稳健和务实的经营作风，还首创“国有控股、授权经营”的机制。

可以说，在侯为贵的领导下，中兴通讯几乎抓住了中国电信业发展的每一次市场机遇，演绎了中国通信产业的“创业传奇”，一家注册资金仅280万元的来料加工企业，发展成了中国通信制造业最大的上市公司和中国最大的本地无线设备供应商。

二八定律：“第三世界”包围发达国家

从2000年开始，国际电信行业遭遇了前所未有的衰退，许多公司业务下滑，研发受到削弱。同行眼里的危机，却被侯为贵看作机会。在他的运筹帷幄下，中兴通讯成为国内最早实施“国际化”战略进军国际市场的通信设备制造企业。在国际市场，他通过实行“战略国家”市场战略，不断在若干人口众多、电信发展潜力巨大的发展中国家开疆拓土。他经常挂在嘴边的一句话是，国内市场远远不是中兴的目标，国际化将成为公司未来业绩发展的主要增长点。

2005年，中兴国际市场的收入占到了总收入的35.1%。不过在对国际市场的选择上，中兴并没有平均发力。据侯为贵介绍，中兴在国外市场的资源投入和战略部署基本上满足“二八定律”，也就是说，80%的投入是在发展中国家，20%在发达国家，“对发达国家的投入当时还处于投入多收入少的阶段，随着发展中国家订单的增多，对发达国家的投入也会越来越多”。

中兴海外市场的重点为何是中东、东南亚、非洲等发展中国家，欧美等发达国家市场才是未来的重点突破点？侯为贵介绍说，由于中兴才刚刚进入欧美市场，传统供应商与运营商的关系又比较牢固，即

使拿出比较低的价格，也还是难以马上进入这一市场；而发展中国家对成本更为关注，中兴的成本优势就比较明显。

侯为贵认为，从整体上来说，中兴在国际市场上的订单平均报价比欧美大企业低10%左右，由于竞争格局变化很快，有些订单即使利润低，出于市场战略的考虑也一定要做。

在侯为贵的带领下，中兴通讯成功推出“第三世界”包围发达国家的“国际鹰计划”，使中兴通讯不仅成为中国第一家“走出国门”的民族通信制造企业，也成为中国最大的通信设备上市公司、全球领先的综合通信解决方案提供商、业务遍布全球150多个国家和地区的跨国企业。

参考文献

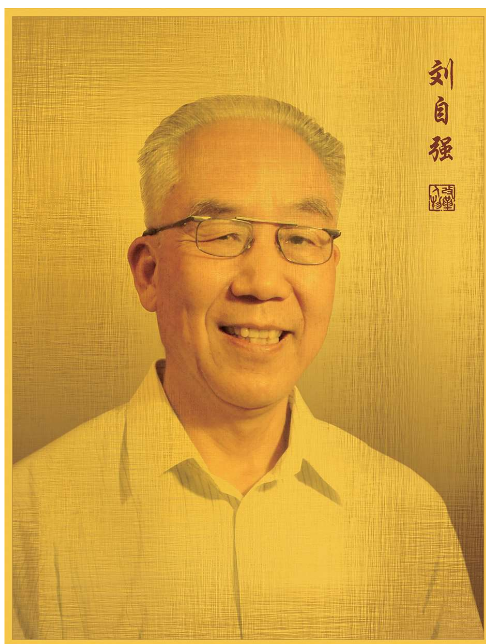
［1］藏瑾，丘慧慧.他的中兴时代结束了：掌舵30年，侯为贵交棒［J］.21世纪经济报道，2016-01-08（3）.

［2］中兴创始人侯为贵退隐根源：与华为越落越远［J］.法治周末，2016-09-13.

［3］鲁义轩.侯为贵：民族通信产业大纛［J］.通信世界，2016（2）.

［4］当侯为贵遇上任正非［J］.名人传记（财富人物），2016（10）.

刘自强：中国首家上市银行的创办人



刘自强

1986—1993年先后任深圳发展银行筹备组负责人和深圳发展银行代行长、董事长兼总经理。

刘自强参与组建并领导了改革开放以来第一家地方性股份制银行——深圳发展银行。他主导设计并施行了深圳发展银行的内部管理体制，与市场接轨，对银行内部治理方式进行了大刀阔斧的改革，为深圳发展银行的快速成长奠定了良好基础。

在深圳市中心地段深南大道旁矗立的邓小平巨幅画像对面，有一幢外形酷似帆船的高楼，这里曾经驻扎着中国改革开放后第一家股份制银行——深圳发展银行的总部。自2012年与平安银行完成合并后，“深发展”这个名字已悄然隐入历史，但作为一个时代符号，它是每一个想要探知深圳经济特区金融改革拓荒历程的人都不应错过的一页。

作为深圳经济特区金融创新的重要试验之一，“深发展”是在敢闯敢试、勇于突破的特区人悉心栽培下萌芽与成长起来的，而历任“深发展”筹备组负责人和银行代行长、董事长、总经理等职的刘自强，更是在其中发挥了重要作用。他不仅起草了“深发展”的组建方案，参与具体筹备工作，还主导设计了“深发展”银行内部规章制度，对计划经济下的银行内部治理方式进行了大刀阔斧的改革，为“深发展”的快速成长奠定了良好基础。

起草深圳信用银行组建方案，参与筹建国内首家地方性股份制银行

作为改革开放以来第一家地方性股份制银行，深圳发展银行诞生于国有企业股份制改革的大背景下。在经历了扩大企业自主权到放权让利的各种经营责任制两轮局限性明显的国有企业改革后，深圳在综合考量自身情况、借鉴特区内其他性质企业组织方式的基础上，提出了国有企业股份制改造的改革出路。1986年10月12日，深圳市政府正式出台了《深圳经济特区国营企业股份化试点暂行规定》（简称“暂行规定”），成立深圳发展银行是规定出台后的第一次试验。

20世纪80年代中期，随着特区经济的飞速发展，各方面对资金和金融服务的需求成倍增长。除了改革国有专业银行、引入外资银行，打破垄断经营、发挥竞争机制，拓展更多融资渠道的任务摆在了特区

决策者面前。这种情况下，培育本地法人金融机构成为不二选择。1986年八九月，时任深圳市委书记、市长李灏提出建设一家为特区经济提供金融服务的股份制银行的想法。市委市政府经过调查研究，并征得人民银行初步同意后，决定对本身就是由农民入股形成的农信社进行股份制改造，于1986年10月16日成立了由市财金办、体改办、特区人行、深圳农行等几方面参加的深圳信用银行筹备组。体改办指派参与起草过“暂行规定”的刘自强担任筹备组组长，与另外两位同志组织筹备工作。

刘自强1984年底从中国人民银行研究生部硕士班毕业，被分配到农业银行深圳分行工作，一年后被借调到深圳市体改办，参与“经济体制改革”大命题的细化研究，其中就包括国有企业股份化改革这一课题。按照市里改造农信社的设想，结合之前参与“暂行规定”起草工作的经验，刘自强拿出了以特区内外21家农信社为基础组建股份制银行——深圳信用银行的建议方案，提出提高社会上个人分散持股比例，限制公有股一股独大的设想，希望借股权分散发挥广大股东对这家初生银行的约束作用，防止以往国有控股为主情况下企业体制僵化、活力不足、行政色彩浓厚等问题的出现。时至今日，这一想法依然是大胆且超前的。

经过数个方案的对比和多次论证，筹备组决定以刘自强的方案为主，吸收其他方案的意见，提出了深圳信用银行筹建方案并报市政府通过。经人民银行同意后，筹备组开始草拟章程、办理报批手续、组建团队、动员招股等一系列筹备工作。1987年2月，刘自强、王健、杨伟东三人通过政府招聘成为即将成立的深圳信用银行首届领导班子成员。5月，经中国人民银行深圳经济特区分行批准，筹建中的“深发展”向社会公开发行79.5万股进行集资，每股20元。“深发展”的股票严格按照“暂行规定”的要求设计，既不保本也不可赎回，可以说是新中国改革开放后第一只真正意义上的股票。

深圳早年的改革，大多数是“摸着石头过河”，利用中央赋予特区的试验权先行先试，这也意味着改革的艰辛和曲折，“深发展”的成立也不例外。就在“深发展”完成首次招股后不久，7月上旬，人民银行总行决定重新考虑深圳信用银行的组建方案。事实上中国人民银行和农业银行总行对于深圳将农信社改为股份制银行的构想一直抱有疑虑，一方面是担心特区对农信社股份制改造会影响农信社在全国的布局，另一方面也受当时姓“资”姓“社”争论的困扰、害怕银行引入股份制会导致私有化。虽然面临重重阻力，但在时任深圳市委书记、市长李灏等人的极力争取下，人民银行最终同意批准深圳探索成立一家独立经营、自负盈亏的区域性股份制商业银行，但为了避免对农信社系统造成不必要的影响，人行要求试点仅在特区内进行，以特区内六家农信社为基础，并且银行名字中不能出现“信用合作”等字眼。李灏和当时主管金融工作的张鸿义副市长等人在经过反复推敲后，认为可借鉴新加坡发展银行经验，建议起名为“深圳发展银行”，得到了中国人民银行的认可。1987年12月28日，深圳发展银行正式成立。

对比日后的一股难求，“深发展”在问世之初相当冷清。由于公众对股票认识不足，对“这个东西能不能赚钱”甚至“将来能不能回本”都没有把握，首次公开发行，投资者仅认购了30多万股，筹资790多万元，未及目标的一半。一年后，出于内部发展的需要，“深发展”进行了第一次扩股。为了保障老股东的利益，扩股时老股东优先享有新股的认股权，但一部分人不想再掏钱，主动放弃了这一权利。为了确保扩股计划完成，针对新增股份中的剩余部分，刘自强决定学习香港地区的做法，采用认股权证的形式对外推销股票。他们先去熟悉的单位，包括银行、学校、企业，甚至市委市政府机关。抱着让政府部门更加关心“深发展”进一步发展的单纯想法，刘自强努力说服当时的领导干部买股票，尽量将他们都发展成为“深发展”的股东。同时为了避免造成一些不良影响，还特地设置了限额，规定每人可购买不超过2 000股、总额不超过40 000元的股票，并将每个人的购买数量记录在

案。尽管当时很多人是“稀里糊涂”购买了“深发展”股票，但不久之后的“深发展”却没让他们失望。

与市场接轨，探索银行内部管理新体制

1987年6月，深圳发展银行开始试营业，年底正式挂牌。刘自强出任董事长。作为第一家股份制银行，“深发展”被寄予探索改革创新银行内部管理体制和治理方式的殷切希望。在时任市委书记李灏“你们‘深发展’，就要新人、新事、新作风”的耳提面命下，刘自强带领一班同事设计了包括人事、业务、工资绩效等一整套突破传统计划经济思维，以及与市场接轨的规章制度。

在设计工资绩效制度时，刘自强首先想到的是打破长久以来吃“大锅饭”的习惯，调动员工积极性。为此，“深发展”对下属单位的管理实行了“指标管理，奖金挂钩”的办法，把存款、成本、费用、利润、贷款逾期率、贷款欠息数额、资金损失率等指标下达给各支行并与员工的奖金挂钩。奖惩分明的激励方式大大提高了员工的工作热情，绩效考核结果拉开了员工的收入差距，少数业绩优秀的员工的收入可以达到当时专业银行平均工资的10倍。

在人事管理方面，刘自强摒弃了原先参照政府部门实施的行政等级制度，为“深发展”另起炉灶。根据新规，调入“深发展”的员工一律不照搬原有的职务和工资级别，而是根据知识水平和实际工作能力重新评定，并定期考核调整。同时，对所有部门和下属机构管理人员打破“干部终身制”，实行聘用制，坚持德才并重，能上能下。

对经营作风从严要求也是“深发展”内部管理制度的特点之一。建行之初刘自强等人就提出“团结、节俭、清廉”的行风，并针对金融工作的性质和特点，喊出了“忠诚积极地工作，正大光明地取酬”的口号。对廉洁方面的问题，坚持发现必查，查实必究。其内部曾经下发

过一个关于不得收受礼品、超过20元以上的礼品都要上交的严苛规定，虽然这一文件并没有真正落实，但它反映了以刘自强为代表的“深发展”人严于律己的自觉性和力求不辱使命的责任感。

在刘自强的带领下，“深发展”获得较快的发展。建行前，特区内6家农信社合计只有存款1.9亿元、贷款0.9亿元、利润500多万元。经过股份制改造，1987年末“深发展”存款达3.8亿元，税前利润850多万元。随着业务逐步扩大，到1991年末，“深发展”的总资产已经达到40余亿元，创造税前利润1.5亿元。此外，作为一家地方性商业银行，“深发展”在受当时金融管理政策限制、不得向深圳以外地区拓展的条件下，苦心经营，仍能在与全国性专业银行的市场竞争中不落下风，到1991年11月末人民币存款规模占到深圳国有银行存款总量的10.27%，占深圳市金融系统的8.14%。这些亮丽的数字向世人展现了特区人敢为人先的改革创新精神和市场化体制机制的力量。

“深发展”这个曾经顶着诸多光环的名字虽然已经告别了舞台，但历史会记住特区人为促进深圳乃至全国金融体系发展，培育本地法人金融机构而做出的先行试验与探索。作为见证“深发展”诞生并伴随它走过最初7年成长过程的银行创始人，刘自强庆幸自己赶上了那个时代，将最宝贵的青春洒在了改革氛围最浓厚的热土上，能够为特区金融改革历程贡献自己的力量，是他此生最自豪的经历。

参考文献

佚名。牵一“发”而动全“深”——刘自强：回望“深发展”见证特区金融改革起航［N］.深圳晚报，2017-01-11.

王世桢：招商银行创办人，首创金融一卡通



王世桢

1987年主持创办招商银行并任行长至1999年。

王世桢参与创办的招商银行是中国第一家企业法人持股、自主经营、独立核算、自负盈亏的商业银行。在他的带领下，招商银行推行经营权与所有权分离，在国内首开离岸金融业务，并率先探索电子货币卡、网上银行等金融电子化业务，首创金融一卡通，在全国金融体制改革中发挥了重要的示范和带头作用。

作为中国最早的改革试验场之一，王世桢带领招商银行在中国金融市场上尽领风骚，在金融改革中发挥了重要的示范和带头作用，为全国金融业改革开放摸索和积累了大量的新经验、新做法。

“事实上，招商银行最具创新意义、最难搞的多项‘中国金融第一’，都是王世桢一手缔造。”招商银行办公室原副主任李南青透露，“领先全国的离岸金融业务是他一手抓的；一直占招商银行资产规模和利润比重半壁江山的外汇业务是他一手抓的；首开的商人银行业务、实施ISO9000质量认证体系、‘一卡通’以及‘招行三面红旗’——电脑资讯优势、人力资源优势和质量管理优势等拳头品牌，从指导思想到具体方针，从人员配置、机构建立到奖金落实、场地落实，都是王行长亲手抓起来的。”

筹办招商银行，出任首任行长

王世桢笑称自己是在袁庚等人“连哄带骗兼逼迫”下做了招商银行行长，这位首任行长一做就是12年。

20世纪80年代中期，中国的金融体制改革逐步成为一个引人瞩目的热点和难点，把国家专业银行转变为国有商业银行成为当时金融改革的重要目标。

为了推进改革的深入，给四大专业银行向商业银行转轨营造适当竞争的外部环境，国家决定采取体制外引导的战略，引入必要的竞争机制，组建和发展一批新型商业银行，推进银行体制改革，同时也为专业银行商业化提供可资借鉴的有益经验。

1984年，蛇口工业区已有上百家企业。财务人员发现，同一家银行里同是工业区辖属企业，有的在存钱，有的在贷款，一存一贷之间一下子便损失了部分利率差。为解决这个问题，当年4月，全国第一家企业内部结算中心在蛇口工业区问世。

1985年下半年，国家在财政金融政策方面加强宏观控制，紧缩信贷资金。为了使工业区可以灵活地吸收各类资金，改善原来单一地对银行负债的局面，保证资金供给，经批准，蛇口工业区正式成立了“蛇口财务公司”，为经营蛇口工业区范围内直属企业和独资、合资、合作、内联企业金融业务的国有地方性金融机构。

1985年秋，时任中国人民银行行长陈慕华到蛇口听取工作汇报，在谈到蛇口工业区的财务制度改革时，招商局董事长袁庚和蛇口工业区常务副董事长王世桢借机提出：我国的政治体制改革和经济体制改革的步伐都很大，发展很快，但在金融体制改革方面却很不够，除了工、农、中、建四大专业银行以外再也没有其他的商业银行了。深圳经济特区的发展迫切需要建立新的商业银行体系才能适应。而蛇口工业区能否在财务公司基础上创建一家完全由企业持股、严格按照市场规律运作的中国式的商业银行。“可不可以让招商局在这方面也探索一下，闯一闯，看看能不能走出一条路子来。”

得到首肯之后，1986年5月5日，蛇口工业区管理委员会向中国人民银行金融管理司递交了《关于成立“招商银行”的报告》。

3个月后，中国人民银行发文《关于同意试办招商银行的批复》，同意试办招商银行，并确定“招商银行是深圳经济特区蛇口工业区投资的综合性银行”。

袁庚等人开始四处物色行长，眼看批文限定的半年筹备期就要到期，行长人选还没着落，袁庚等人力劝王世桢出任。

在“这件事关系到中国金融体制改革，你总不能因为你不肯做行长而让批文过期作废，让这么大的一件事告吹吧”和“你先干着，一边干，我们一边找人，找到人你就下”的劝说下，王世桢“不情不愿”地走马上任。

招商银行经营权和所有权完全分离

1987年3月31日，招商银行在蛇口工商局正式领取了营业执照，注册资本为人民币1亿元，招商局轮船股份有限公司代表招商局集团作为独家出资人。

4月8日，招商银行成立。成立之初只有36个人，平均年龄24.3岁，大家挤在一个很小很小的地方。王世桢的办公室只有6平方米。

没经验、没制度、没背景、没关系、没政策，缺人才、缺资金……“什么也没有”——这就是首任行长所面临的现实。对于毫无办银行经验的王世桢来说，他不想把四大国有银行那套搬过来，他要“试一试，闯一闯”。

在王世桢的倡导下，招商银行率先接轨国际惯例，组成董事会，并在实践中坚持董事会领导下的行长负责制，袁庚出任董事长，王世桢任行长。招商银行建立了股份制银行决策经营制度，完全实行所有权与经营权分离，“董事会要真管而不是假管，但不能干涉行长的经营管理”——招商银行是中国第一家企业法人持股、自主经营、独立核算、自负盈亏的商业银行，为我国银行产权制度改革提供了宝贵的经验，也为招行后来的蓬勃发展奠定了基础。

招商银行一开始就真正实行了两权分离。“在招商银行机制中，最让我感到欣慰的一条，也是最重要的一条，就是完全实行了所有权与经营权分离。”王世桢说。

据王世桢回忆，这样一种“董事会领导下的行长负责制”，现在来看早已平淡无奇，可在当时却是大有争议的，甚至冒有一定的风险。好在当时的蛇口已经形成了良好的改革氛围，董事长袁庚的思想又相当解放，对所有权与经营权分离这个问题有着深刻的认识。因此，招商银行一开始就把这项制度写进了银行章程。

1989年，招商银行经首次增资扩股和股份制改造之后，成为国内第一家完全由企业法人持股的有限责任公司制银行。1994年，招商银行进行第二次扩股增资和股份制改造，成为规范的股份有限公司。

两次增资扩股后，招商银行从招商局独资的银行演变为标准的股份制商业银行，并逐步摆脱地区性银行的限制，基本形成了全国性商业银行的格局。

1999年，招商银行成立12年后，王世桢卸任招商银行行长一职之时，招商银行的股东早已由创建时的1家变成了90多家，资本金由1亿元增加到28亿元，总资产增至1 400多亿元。招商银行也由蛇口一隅走出深圳，走向全国、走向全世界，在国内18个城市建立100多个分支机构，与40个国家和地区的571家银行及其分行建立了代理行关系，在世界主要货币结算中心和主要城市的31家银行开立了基本账户。

在国内首开离岸金融业务

1988年，招商银行站稳脚跟后，便认真地分析了自身的环境和未来的发展趋势：地处深圳蛇口，毗邻香港，主要股东在境外设有机构，有条件逐步向外向型发展。1989年初，王世桢等向深圳人民银行领导汇报外向型发展的计划，时任深圳人民银行行长罗显荣建议：招商银行可以发挥优势，试办离岸金融业务，以此开拓境外业务。于是，招商银行重点研究开办离岸业务的方案作为外向型发展的突破口。

据王世桢回忆："当时，中国内地没有一家银行有这项业务。在境外，银行离岸业务都做得很大，中国台湾有200多亿美元的离岸业务，中国香港、新加坡离岸业务则高达4 000亿~5 000亿美元。"

经国家外汇管理局同意，1989年7月招商银行正式开办离岸业务，成为新中国第一家开办离岸业务的试点银行。

离岸业务对当时的中国银行业来说是一项全新的业务，招商银行肩负着"试验田"的任务。招商银行采取"拿来主义"和创新相结合的办法，一方面充分借鉴国外成熟离岸金融市场的经验和做法，使离岸业

务能够在较短的时间内完成起步，另一方面结合中国国情进行大胆实践和创新。

1989年10月，王世桢率团赴欧洲考察并拓展离岸业务。随后，招行的领导还考察了日本、新加坡银行业的离岸业务，制定了各种业务方案和规章制度。

根据我国金融市场发育不成熟的总体情况及自身缺乏经验的客观现实，招商银行选择了内外分离型为主，在一定程度上有管理地内外渗透这样一种中间模式。

与其他传统银行业务不同，招商银行离岸业务的竞争对手都是国际上信誉和服务一流的大银行，要赢得客户就必须为其提供比之竞争对手毫不逊色的优质、高效、灵活、多功能的服务。在试办过程中，招商银行大胆创新，根据境外客户的特点设计了一套远距离服务方式，如密押传真、电话银行、利用香港代表处上门收单等，提供多样化的跟踪服务。同时，运用境内、境外接合部的特点和优势，结合国际银行惯例做法，给客户提供既有离岸业务特点又接近国外银行做法的灵活服务。

1992年底，招行离岸业务各项境外存款余额为1.3亿美元，各项境外贷款余额2.65亿美元，分别比上年增长25.7%和28.6%。1992年离岸业务创利444万美元，开办四年累计创利941万美元，开创了银行创汇的新途径。

“一卡通”一举成名

随着20世纪90年代初国内经济的过热发展，中央政府开始实施收紧银根的宏观调控政策，企业存款也随之波动起伏。招商银行开始将目光转向个人业务。1995年2月，招商银行成立了针对个人银行业务的

储蓄信用卡部（后来的个人银行部），主推“一卡通”。“一卡通”的问世正是王世桢的手笔。

1995年7月3日，招商银行率先在深圳地区推出了集本币外币、定期活期、多储种、多币种、多功能服务于一身的电子货币卡——“一卡通”。同年11月22日，又与VISA（维萨）国际组织合作推出“一卡通”互联卡，成为首家与港澳台互联的银行。互联“一卡通”不仅填补了我国金融卡业务的一项空白，而且领先于中国香港、新加坡、中国台湾的同业。它是中国银行业从传统的储蓄业务向多功能电子化、国际化方向发展的一个重要里程碑。

“一卡通”于1996年6月28日实现全国联网通存通兑。这在国内银行业也是头一遭。

1998年1月20日，招商银行实现“一卡通”ATM（全行16个城市）全国联网，1998年1月，南京分行在夫子庙设立了国内第一家离行式自助银行。同年12月22日，招商银行“一卡通”实现全国POS（销售终端）消费联网，“一卡通”是国内第一个可以在全国范围进行消费的银行卡，而且不需要经过信用卡复杂的审查手续，市场反响非常好。在银行界，“一卡通”成了招商银行的“成名作”。

截至1998年底，“一卡通”累计发卡337.3万张，招商银行的储蓄存款余额已达240.9亿元，而“一卡通”吸存168.4亿元，占69.9%。“一卡通”的推出对于后来确立招商银行在个人储蓄业务领域的绝对领先地位起到了至关重要的作用。

“一卡通”的顺利推行，得益于招商银行具有前瞻性的电子化建设。

1991年之前，招商银行还没有自己的电脑系统。当时各个网点的电脑都不联网，甚至大部分业务都是手工操作。1991年，招商银行聘请了在中国银行伦敦分行担任过6年电脑部经理的徐连峰为电脑部总经理，使招商银行的电子化建设迅速启动。

1992年初，王世桢等领导层做出迅速建立招商银行电脑系统的决策，提出了明确的中期目标：总行与各分行之间，统一系统、统一报表、电脑联网；稳定开发银行传统业务，逐步实现银行业务电脑化。3年之内完成基本业务处理电脑化，5年之内完成所有业务处理电脑化。

1992年5月，王世桢亲自带队到美国、加拿大考察，进行计算机选型。经过认真的比较研究，决定购置IBM（国际商业机器公司）的中型计算机AS/400作为全行业务电脑化处理的主机平台，招商银行的电子化进程由此发端。

当年5月底主机到货，6月初便进入开发阶段，截至年底，储蓄系统完成开发并转接成功。“当年购机、当年运行，创造了系统开发时间最短的纪录”，这是IBM公司对招商银行储蓄业务系统的评价。同时，招商银行也实现了主机机型的统一，为今后招商银行各项业务电子化统一开发运行奠定了基础。

短短几年，招商银行走了当时国有银行10年时间才走完的路程。当时一般银行一年能开发四五个项目已属不易，而招商银行一年能开发10多个项目，1995年更是开发了近20个项目，招商银行一举跻身国内金融电子化建设先进水平。

1998年4月6日，招商银行推出面向个人客户的网上银行服务——“一网通—网上支付”业务，成为国内首家提供互联网上支付服务的银行。后来经过不断开发完善，招商银行的“一网通”形成了包括网上企业银行、网上个人银行、网上商城、网上证券和网上支付等在内的较为完善的网上金融服务体系。

主动请辞，获颁“终身荣誉行员”

王世桢从造船工程师成为招商银行掌门人，被誉为“外行管理内行”。

在长达12年的时间里，正是这个“外行人”带领招商银行在金融领域披荆斩棘、“独领风骚”——从首办离岸金融业大获成功，到1997年成为国内首家获得ISO9000国际质量管理体系认证的银行；从开发电脑储蓄业务、开始个人银行服务创新探索，到1987年10月28日在深圳率先开办房产抵押贷款，再到后来的“一卡通”；从信用卡业务的早期探索到率先涉足网上银行，推出“一网通”……经过30多年的发展，招行从当初只有1亿元资本金的小银行，发展成资本净额超过2 900亿元、800多个网点，国内最具品牌影响力的商业银行之一。

1997年7月1日，王世桢写信请求退休，希望能有一个“以年轻人为主、富有朝气、有开拓力又是实干的领导班子”来带领招商银行“在目前基础上进一步发展提高，再上一个台阶”。请辞获批后，招商银行第十九次董事会给予王世桢高度评价，并授予其“终身荣誉行员”称号。

从1987年54岁参与创办招商银行，王世桢为招商银行整整服务了14年，为招商银行的发展、壮大做出了重大贡献，使招商银行成为一家管理规范、效益显著、初具规模并具有良好发展前景的全国性股份制商业银行，为探索具有中国特色的商业银行的发展道路做出了突出贡献。

参考文献

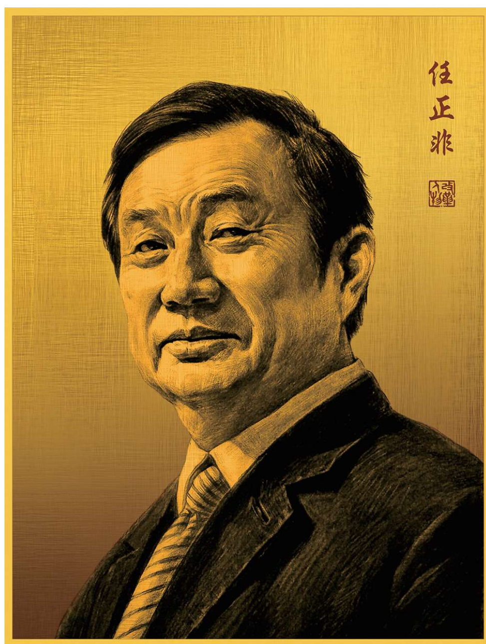
［1］李史.王世桢：招商银行的拓荒者［J］.全球商业经典，2016（10）：84-86.

［2］陈俊.王世桢：实干兴行又兴邦［J］.经理人，1998（5）：86-90.

［3］王世桢.招商银行的发展，改革与创新［J］.中国金融，1999（4）：22-25.

［4］王世桢：被逼创出“一卡通”［J］.环球人物，2008（24）.

任正非：从员工持股的带头人，到全球顶级商业领袖



任正非

1987年创办华为，1988年至今任总裁。

任正非开中国企业治理先河，制定《华为基本法》，并率先推行员工持股计划，建立完善的激励机制，不断优化企业管理体制，为华为的崛起打下坚实基础。他坚持研发高投入，华为的创新发展彻底颠覆了全球通信业格局。现在华为已成为中国民营企业的标杆，成长为全球信息与通信技术行业的领导者。

中国改革开放40年，深圳涌现了一大批优秀的民营企业，有的已经成长为有全球影响力的世界500强。这些成长于中国改革开放前沿城市的企业、企业家以及他们背后的创业故事至今仍为大众所称道。深圳华为技术有限公司（简称华为）及其创始人任正非无疑是最受关注者之一。

1987年，任正非以2万元注册资本创办华为，主营电信设备。如今，华为年营业收入突破5 000亿元人民币，成为中国乃至世界通信领域当之无愧的领先者。作为华为创始人，任正非却从未有过一时一刻的放松。

艰难创业，曾经从噩梦中醒来哭泣

任正非18岁考上大学，毕业后，在建筑工程单位工作。1974年因军方工程人才匮乏，他被破格征召入伍成为工程兵，直到20世纪80年代裁军，他的军人生涯结束。1987年，任正非怀揣2.1万元人民币与朋友一起在深圳创办了华为，最初只是主营电信设备代理，模仿其他公司产品做研发生产。无独有偶，深圳另一家通信公司“中兴通讯”也刚成立不久，初期也只是一个无所不产的普通加工企业。如今30多年过去，中兴与华为都崛起成为代表深圳通信新技术领域国际名片的全球化企业。

跟其他许许多多创业公司一样，华为的成功也不是一帆风顺的。1990年早期华为开始自主设计生产产品，为后续公司发展打开了新空间。1993年，华为推出了C&C08，这是一款数字电信交换机，不仅性能可靠，价格也远低于其他系统。2002年全球互联网泡沫破灭，华为也遇到了前所未有的危机，公司内外矛盾交集，濒于破产。任正非回忆，在那半年时间里，他经常从噩梦中醒来哭泣，“如果不是公司的骨干们照亮前进的路程，现在公司早已没有了”。从那以后，华为人内心扎下了很深的忧患意识，坚信唯有奋斗者才能得到最后胜利。他的团

队未辜负所托，至今华为的技术和员工支持了全球170多个国家或地区1 500多张通信网络的稳定运行，服务着全球1/3以上的人口。很难想象，这家世界通信行业巨头，30年前还只是一家代理销售香港交换机的深圳初创公司。

研发投入，不低于销售收入10%

华为创业初期，中国交换机市场上的大型局用机和用户机基本来自国外的电信企业及其在国内的合资企业，通信圈都非常清楚这个行业的风险性。所以，很多人不理解为何华为放着唾手可得的钱不赚，却去劳神耗财地搞科研，“实在太傻了”。然而任正非自有他的一番见解，他认为：“华为技术开发的动力是为了生存。”

任正非曾自我解嘲说，无知使他跌进了通信设备这个全球力量竞争最激烈的角力场，竞争对手都是拥有数百亿美元资产的世界著名公司。这个角力场的生存法则很简单：你必须首先拥有一支全球力量，拥有自己的核心技术，才可能自主，才有核心竞争优势。为此，华为一直坚持拿出不低于销售收入10%的资金投入研发。投入强度之高，当属中国公司之最。

近10年里，华为的创新发展彻底颠覆了全球通信业的格局。在超越对手的道路上，华为成为领跑者，登上了世界电信设备领域的“珠穆朗玛峰”。任正非表示，早年创业卖通信产品时的思路是“卖便宜点、多卖点”，现在华为已完成了从低价到高价、从速度向质量、从产品到品牌的涅槃。

不仅在通信基站领域，近年来华为智能手机品牌在全球市场上也取得了极大的成功，华为智能手机在欧美和东南亚等海外市场均拥有较高的品牌知名度。在智能手机拉动下，2016年华为各板块总计营业收入为5 216亿元人民币（约合751亿美元），比上年增长32%。

低调神秘，却可以为最小的客户竭尽全力

“穿着发皱的衬衣，身上可能还有墨迹，一大清早就在深圳深南大道上运动，外人绝对不会想到这位就是大名鼎鼎的华为总裁。”这是一位华为员工眼中的任正非。

在营销方式上，任正非领导的华为也令人称奇。它几乎从不做广告，对现代企业最重视的公关传播似乎也丝毫没有兴趣，哪怕遇到恶意攻击的时候，也不“争辩”。领导华为十几年，任正非很少接受媒体的公开采访。但低调的任正非并不是一个内敛的人，熟知他的人说，任正非言谈喜欢直抒胸臆，是性情中人，他可以为最小的客户竭尽全力，但不会为公众舆论费一点口舌。

但也有人指出，华为的快速成长与中国特定的历史时期有关，它恰好赶上了中国经济大发展周期，通信基础设施的大量更新为华为带来了巨大订单。最初，华为是从偏远农村等低端市场做起的，为了在跨国企业的夹缝中寻求生存机会，甚至采取了许多特殊的营销手段。

亡而为有，虚而为盈。对于公司取得的巨大成功，任正非也这样解释过：“业界老说我神秘自大，其实我知道自己名不副实。我不是为了抬高自己而隐藏起来，是因害怕而低调的。”

卓识远见，《华为基本法》开中国企业治理先河

在任正非带领华为发展的征途中，《华为基本法》是其中浓墨重彩的一笔。1994年，华为已经在电子产品市场上崭露头角，在快速发展的过程中，公司在发展方向、组织管理等方面也面临着一系列的选择。当时考察过华为的上级领导都称赞华为的企业文化好，但华为自己却对企业文化究竟是什么尚不明晰。因此，任正非请中国人民大学的6位教授，专门对华为的企业文化进行梳理、跟进，以总结成功经

验，提升公司的管理水平。为了制定出一套真正符合华为的纲领性文件，任正非还带领人大专家组到海外取经，并引进IBM的管理咨询服务以资学习、借鉴。

最终，历时数年，《华为基本法》九易其稿，在由人民大学专家组完成第三稿后，任正非更是与华为高管们字斟句酌、逐条商讨，经过多次修改，到1996年被正式定位为“管理大纲”，并在1998年3月由公司会议审议通过。多次的研讨，让任正非和华为人对自身的生存和发展进行了深入而系统的思考，使华为上下对未来的发展达成共识，逐渐形成真正的企业文化。

《华为基本法》包括宗旨、经营政策、组织政策、人力资源、控制政策等方面，内容涉及公司管理的方方面面，凝聚了任正非务实的理念和发展的远见，也让华为基本明确了继续前进的观念、战略、方针和基本政策。以《华为基本法》为里程碑，华为继续吸收了包括IBM等公司在内的管理工具，形成了均衡管理的思想，完成了公司的蜕变，成为中国最优秀的国际化企业之一。

《华为基本法》是改革开放后中国企业界第一部企业文化实施纲领，是中国企业治理的一次标志性探索，还成为国内企业管理和企业文化建设的必修案例。

狼性管理，创新科学完善的激励机制

曾经与华为奇迹齐名的还有华为的“加班文化”，也被讹传为“床垫文化”——每个人一个垫子时刻准备在办公室加班睡觉，直到第二天继续工作。加班对于华为员工自有体会，据统计，华为研发人员每年工作时间达到2 800小时。

对于这个问题，任正非曾经直言：“大家不奋斗华为就垮了，不可能为不奋斗者支付什么。30多岁年轻力壮，不努力，光想躺在床上数

钱，可能吗？”这恰恰反映了华为一直以来坚决执行的治企方略：以奋斗者为本，以客户为中心。任正非从不讳言加班多、条件差的客观事实，同时他也在华为内部建立了对狼性文化的激励机制。在任正非的努力下，华为推行了完善的员工持股计划，保障奋斗者们应有的奖励。只要为公司带来效益，一个持有50万股的员工的年底分红就可以达到100万元。员工持股计划的实施使员工个人发展与华为公司的利益联结起来，形成长期奋斗、荣辱与共的良性激励机制，也是让华为跻身世界500强企业的一个重要因素。

除了激励机制，在任正非的主导下，华为还建立了科学的评估机制。在华为内部，各级干部如果没有成功的项目实践经验，就没有资格担任管理者，这就是任正非一贯推崇的“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍”治企理念的体现。

43岁创业，不惑之年始见春。任正非，这位一手把华为公司打造成世界级科技王国的人物，不仅创立了开中国先河的企业治理大法，在判断企业市场时也极具预见性，在企业繁花似锦时，总能未雨绸缪带领企业度过“寒冬”。从这个意义上讲，任正非是企业家，更是为观念而战斗的商业思想家。

参考文献

［1］乐天舒.任正非＆“创世代”淡出［J］.中国经济信息，2012（3）：105.

［2］石峰.华为：饱和攻击下的创新发展［J］.企业管理，2016（10）：60-61.

［3］黄明山，杨波.知识型员工的管理与激励［J］.中国中小企业，2001（z1）：60-61.

［4］李玥洁，盛丽俊.全球化市场布局下华为公司的质量管理及对策研究［J］.中国商论，2017（18）：102-104.

马明哲：蛇口精神践行者，金融创新领航人



马明哲

1988年创办中国平安集团，任董事长、首席执行官。

马明哲继承“蛇口精神”，创立了中国第一家股份制、地方性保险公司——平安保险，他推行以“外资”“外体”“外脑”为主的“三外”国际化战略，用“国际化标准”提升平安的核心竞争力，使其发展成为全球市值第一大保险集团和全球领先的科技型综合金融集团。

在深圳市核心商业区寸土寸金的地段，一幢118层的高楼在阳光下熠熠生辉，这里驻扎着中国平安集团总部。这幢世界第四高建筑、深圳城市的新地标已经出现在反映深圳特区新面貌的各种电视片和画册中。

作为发轫于深圳蛇口的中国第一家股份制保险企业，中国平安自诞生起，就处在改革开放的风口浪尖，无数的金融创新和改革在这里酝酿并推向市场。

从偏于一隅的财险公司，成长为今日覆盖金融、医疗、科技等领域的综合性集团，中国平安的发展既来源于战略，也得益于执行，更来源于对中国改革开放及经济创新发展大势的把握，以及对“蛇口精神”的传承与笃行。

对于中国平安的创办人和董事长马明哲，保险业内形容他“不是人，是神”，金融界则称他是“将来时”——如果你想知道未来金融业会发生什么，就去看看马明哲在做什么，著名财经作家秦朔则撰文指出，马明哲是全世界罕见，可以从保守的传统金融走向现代科技前沿的企业领袖。

在马明哲的带领下，平安从1988年成立之初的13人，年营收418万元，裂变到2017年末的170万员工及代理人，年营收近10 000亿元，总资产逾6万亿元。在《财富》全球500强的榜单上，平安名列第39位，蝉联中国保险第一名。即便如此，公司内部仍有一种说法：平安的发展跟不上马明哲的思路。

重启旧业，引入竞争

20世纪80年代中后期，正值我国金融业“大一统”格局即将被打破的前夜——非银行金融机构方兴未艾，专业银行开始分化。商业保险业开始摸索改革开放、市场化发展的新道路。马明哲以其敏锐的市场

眼光，准确把握住时代先机，倡议、发起成立平安保险公司，开启了中国保险市场多元化竞争的序幕。

1986年，马明哲向时任招商局集团副董事长、蛇口工业区创办人袁庚建议，由招商局牵头组建一家新的股份制保险公司。他当时给袁庚的理由有两个：一是“百年招商，重启旧业”；二是“引入竞争，改善环境”。100年前，为支持中国航运事业发展，打破外资垄断，清政府拨银20万两，设立了中国首家股份制保险公司“仁和保险”。可惜由于政局动荡，仁和保险于20世纪40年代停业。改革开放初期，蛇口作为出口加工区，正吸引大量外资企业入驻，按照当时中国的法规，外商必须在中国购买保险，而中国只有一家保险公司，没有选择，投资环境亟待改善。袁庚听完，立即表态：“重启旧业，引入竞争，改善投资环境。非常好，我支持！”

经过两年的筹备，1988年3月21日，平安保险正式获得中国人民银行的成立批准，5月27日在深圳蛇口正式开业。这家公司带有明显的蛇口“改革”气息，是中国第一家股份制、地方性保险公司。马明哲作为第一代蛇口人的创业之路由此启程。

创立之初，平安的两个股东是招商局和工商银行深圳分行，后来摩根士丹利和高盛高价入股，成为平安的重要股东，这也是中国金融业第一次引进外资。外资的引进，从体制、机制上使平安高度重视公司治理，注重经营管理行为的长期化。

发展至今，作为一家集团整体上市的企业，平安股权分散且全流通，其中60%是内地市场流通的A股，股东有中央汇金、社保基金等；40%是香港市场流通的H股。可以说，平安是名副其实的混合所有制企业，或者按国际资本市场的说法，是一家社会性的公众上市公司。马明哲也曾不止一次说：平安姓社会，属于全体股东。管理层就是打工仔，不为某一单个股东服务，而是服务于全体股东。按照平安的董事会决议，股东无论大小，需要秉持“三不”原则，即不干涉具体业务经营，不派员参与平安经营管理，不与平安发生关联交易。这样形成了

公司股东会、董事会、监事会和管理层各司其职，不缺位、不越位、不错位的良好公司治理结构。

“体制机制的优势，确保了平安管理团队的稳定性、公司战略的延续性、经营的稳健性、用人的灵活性，以及在很高的国际标准下公司持续的进取精神和创新活力。”这是多年来多家中外投行对平安的评价。

开放创新，砥砺前行

马明哲常说，平安能够发展到今天，关键得益于平安与时俱进的战略和开放包容的文化。30年来，马明哲领导平安从保险开始，一路前行，几乎跨越了所有金融领域。今天的平安集团直接管辖着超过20个在行业内都很有影响的各类子公司。对马明哲而言，每个业务子公司的设立，都是一个开放创新、艰苦创业的过程。

“我主要负责从0到1的创新，从1到N就交给团队去做。平安从无到有，从产险到寿险，到信托、证券，到陆金所、好医生、金融壹账通等多家子公司，每一个新模式出来，想明白后就开始找团队，扶上马、推一把，然后我再开始下一个从0到1。”马明哲说。曾有一位金融业领导问他，平安有这么多家子公司，你只有一双手，可以管得过来吗？他说，我两手是空的，专业的事情让专业的团队去做，我负责的是平安2~3年后的事情。

正是秉承着强烈的事业心、学习心、聚才心和创新精神，马明哲领导平安走上了一条“没有最远，只有更远”的路。

20世纪90年代中期，平安开始实行以“三外”为主的国际化战略，即引进海外战略投资者、学习借鉴国际化的公司治理结构、吸纳海外良才，公司形象地称之为“外资”“外体”“外脑”。引进“三外”是为了建

立“国际化标准”，用较短时间把外资保险企业用上百年时间树立的“国际化标准”拿来为我所用，增强平安的核心竞争力。

事实证明，平安“三外”战略成效显著，不仅给平安带来了国际化视野和全新的管理理念，还推动了整个行业的进步。在“三外”的帮助下，平安引进了现代保险精算体制，编写了中国第一份生命表；率先引入了现代企业会计制度，建立了符合国际标准及实践典范、符合中国国情及法规的公司治理结构、经营管理体制及机制，也为中国金融保险业培养了一批具有国际视野、实战能力的本土人才。

在马明哲和国际化、专业化管理团队的带领下，中国平安分别于2004年、2007年在香港交易所和上海证券交易所上市。目前平安市值排名全球金融机构前10位，保险集团第一位。上市以来，公司总资产、净利润增速复合增长率近30%，连续16年获得“中国最受尊敬企业”称号，公司治理多次获亚洲权威机构授予的“亚洲卓越大奖”。

综合金融，全球标杆

20世纪90年代末，基于对科技发展、市场变迁、客户习惯等因素的深入分析，马明哲认为，综合金融经营模式将成为全球金融行业的一大趋势。面对综合金融这一新的命题，尽管海外已有不少全球知名机构有所尝试，但并未取得较大突破。1998年，在马明哲的领导下，平安正式启动“综合金融”战略，经过近20年的探索与实践，克服诸多困难与挑战，终于成功创建了独有的“平安模式”，成为全球金融企业学习的榜样。

近20年来，平安不断地探索和建立综合金融集团管理架构运作模式。通过做强保险主业，深耕代理人队伍，为综合金融发展建立基本服务基础；通过个金会、团金会等管理机制，推动给客户的一站式服务；通过建立全球领先的后援营运管理中心，形成金融中后台管理的

统一、集中及高效运作；通过矩阵式管理架构设计，建立高效管理及多业务协同；通过互联网科技创新，建立渠道及产品服务协同。

正是有了马明哲的坚持和不懈努力，中国平安才成为国际上独一无二的综合金融集团，其发展模式被称为“全球孤品”。截至2017年底，平安拥有逾4.4亿用户，1.6亿金融客户，客均产品2.36个，在市场上遥遥领先。近期，平安“综合金融”模式入选哈佛大学商学院的研究案例，成功完成了从“学生”到“老师”的华丽转身。

“金融+科技”，双轮驱动

2018年，平安迎来了30岁生日。三十而立，一路走来，平安人深知，创业难，守业更难。对于马明哲来说，从蛇口出发，危机感已经宛如基因一样，不敢有丝毫懈怠，也永葆创新创业的激情。他在给公司管理层的一封邮件中曾说：人活着，必须有追求。有了追求，成功的欲望越强烈，承受成功过程中痛苦的能力就越强。

平安集团资深副董事长孙建一在接受采访时说，马明哲三十年如一日，几乎每天都工作13~15个小时，而且永远带着强烈的危机感推动创新，平安从1988年创立，当年保费收入522万元，到2017年集团收入可能接近9 000亿元，是当年的16万倍。但马明哲说：“三十年河东三十年河西，平安要向科技驱动转型，新的三十年刚刚开始。”孙建一表示，像马明哲这样的企业家，是用灵魂入股了企业，一息尚存，就永不停止拼搏奋斗。在秦朔看来，“这就是马明哲这一代企业家的襟怀，他们在企业的股份何其微小，但却融入了整个灵魂”。

2017年，平安集团总市值突破10 000亿元人民币。市场对平安的认识不再是金融集团，更是对平安在科技创新方面的综合实力的充分肯定。也正是这一年，平安正式启动新一轮的战略转型，从综合金融转变为“综合金融+科技创新”双轮驱动。

熟悉马明哲的人都知道，他是一个“科技迷”，市场上任何新的科技创新产品，他都会在第一时间进行研究、试用，他深信科技创新将对各行各业带来颠覆式影响，未来的竞争就是科技的竞争。

很多人并不了解的是，平安是中国金融业最早开始涉足互联网科技的公司。20世纪90年代末，平安推出了中国首个一站式综合理财服务网站“PA18.com”，可谓互联网金融最早的探索。

近20年来，平安在科技创新领域的步伐一直没有停歇，累计投入500多亿元用于科技研发，组建22 000人的研发团队，建立中国首个金融后援数据中心，陆续推出中国最大的在线资产管理平台“陆金所”、中国最大的移动健康医疗服务平台“平安好医生”，中国首个开放式金融科技服务平台“金融壹账通”、中国首创的寿险代理人移动展业平台“MIT”、中国首创智能查勘调配系统“510”等，在综合金融后援集中共享服务、灾备管理、远程服务和快赔快付等方面一直处于国际领先地位。

面对日新月异的科技变革浪潮，平安勇立潮头，在生物识别、大数据、区块链、人工智能、云计算等技术领域大胆投入、快速进步，包括人脸识别等多项技术位居世界领先水平，并且已经广泛应用于各类金融、医疗、健康、生活、城市服务等丰富场景中，成为新科技时代金融及医疗科技的领头羊。

商之达者，兼济天下

马明哲有广东人特有的商业头脑，但在平安，他常说的一句话是，“平安不是一个赚钱机器，而是一个有责任心的企业”。

平安脱胎于招商局集团在内地开办的第一个外向型工业区——蛇口工业区。创立于1872年的招商局浓缩了中国经济近代化、现代化的

足迹，其“以商务立富强之基”（李鸿章语）的理念也深深融入了平安的血脉。

这样的历史传承和创新探索，让马明哲从创办平安开始，就“脑子装着生意，心里装着情怀”。

“一滴水珠，只有融入大海才不会干涸；一家企业，只有把自身发展融入国家命运、民族复兴，才能基业长青。”2018年元旦，马明哲在公司内部发表了题目为“铭记初心，与您同行”的新年致辞，面向中国上万名村干部、村医、村教，创造性提出“三村建设工程”，投入总公益金100亿元、提供总免息贷款额度1 000亿元，实施产业扶贫、健康扶贫、教育扶贫三大精准脱贫计划。

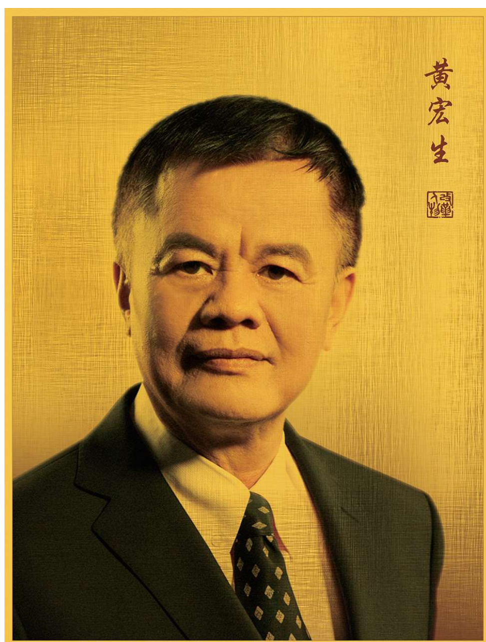
平安历来重视企业社会责任，在教育扶贫、产业扶贫、灾难救助、环境保护、社群公益等领域的投入已有25年之久，累计投入达3亿多元人民币，仅教育扶贫方面，援建115所平安希望小学，帮助逾30万名乡村儿童接受教育。

2016年，马明哲号召，在公司内部成立农村金融服务发展委员会，亲自担任委员会主任，下设农村保险业务组、农村大病业务组、农村医保业务组、农村银行业务组、农村互联网金融业务组五个专项工作组，重点聚焦“保险下乡”“医保下乡”“银行下乡”“互联网金融下乡”四大业务板块，为实现脱贫目标提供强有力的金融保障。2017年5月27日，马明哲号召将司庆日设为“平安公益日”，带领全体员工积极参与教育扶贫、精准扶贫。

马明哲坦言，而立之年的中国平安越发体会到，企业的发展与国家的命运紧密相连，与社会的发展休戚与共，中国平安的成长得益于国家富强、社会繁荣，得益于百姓对美好生活的向往和追求。“这也正是我们30年前从蛇口出发时最原初的想法和憧憬，是中国平安立业的初心。”

正是对这份初心的坚守，让马明哲掌舵的平安，在未来给人以更多期待，一如秦朔所言：“以马明哲为代表的世界级中国企业家的涌现，以及他们所展示的胸怀国家民族未来、奋力拼搏、兢兢业业、永葆创新锐气的精神，让我们相信，我们正处在一个呼唤伟大企业同时也能够造就伟大企业的新时代，中华民族伟大复兴的征程上必将有更多世界顶尖企业的绽放。”

黄宏生：成功创业创新的民营企业家



黄宏生

1988年创办创维集团，1988—2006年任董事长。

黄宏生创办创维，依靠持续的技术创新，三次“再造创维”，由发展单一的彩电产业，到形成智能家电核心产业群，再到发展人工智能产业生态链，让企业始终保持活力。通过多元化产业变革找到更多增长点，实现资源和产业协同价值，创维逐渐成长为一家大型国际化电子信息产业集团。

1982年2月，黄宏生毕业于华南理工大学无线电技术专业，毕业后进入电子工业部直属的中国电子技术进出口总公司华南分公司，面对国企存在的诸多问题，为了提升公司效益，实现自身价值，他主动申请成立电脑事业部，从产品的研发、生产、制造、销售、服务，建立起全自主产业链，从代理制转向自营制，此次改革获得了巨大的成功，事业部一年的盈利就占了公司收入的80%，让公司走在新时期企业改革的最前沿，不但把握住技术发展的趋势，而且提升了企业经营的效益和效率，为社会创造了更多的利润和税收，意义非凡。黄宏生也得到了公司领导的重用，1984—1988年间，任职中国电子技术进出口总公司常务副总经理（副厅级）。

黄宏生始终不忘自己在学生时代的梦想：创建出像索尼、松下一样的企业。1988年，他辞去了令人羡慕的工作，“下海”创业，成立创维，在深圳华强北路从事电视机配件、遥控器的设计与销售，后进军电视行业，创维于2000年成功在香港主板上市。经过30年的发展，创维集团已成为一家大型的国际化电子信息产业集团，名列中国电子百强第17位，旗下拥有四大产业板块：多媒体、智能电器、智能系统技术和现代服务业。目前，创维拥有员工38 000名、两家上市公司、20家国家高技术企业，2016年销售收入500亿元，品牌价值达832.32亿元。电视、机顶盒产业排全国第一位。

2011年，黄宏生怀着“二次创业、打造千亿新能源汽车产业”的梦想，投资控股并重组了南京金龙，进而整合成立了开沃新能源汽车集团。该集团2014年、2015年连续两年位列全国新能源商用车全行业产销量第二，电动物流车也进入中国第一阵营，并于2017年上半年获得乘用车的准入。黄宏生用6年时间完成了开沃汽车集团的壮大。其核心产业——创源天地动力科技有限公司实现动力电池PACK系统的技术突破，成为特斯拉模式的中国企业代表。

持续创新，领行业风尚；人才为本，以品质称王

1988年，创业之初创维还是家小公司。由于经验不足，经历了两次创业挫折之后，黄宏生捕捉到当时东欧彩电供不应求的机会，创维从遥控器厂开始转型做彩电，经过慎重考虑，黄宏生从银行贷款500万港元，聘请了国内知名厂家40多名工程人员开发彩电产品，经过一年多的研发，产品终于出来了，但由于技术落后，与世界先进水平相去甚远，且不符合国际规格，参加国际展览无人问津，结果又亏损了近500万元，黄宏生遭遇到了第三次挫折。

“胜利往往在再坚持一下的努力中”，黄宏生很欣赏这句话，并坚信：人才是企业的立足之本。1991年终于迎来了另一个机会，他将公司15%的股份出让给迅科彩电开发部的技术骨干，把这些人才纳入旗下，使企业获得了强有力的技术支持。9个月后，创维开发出国际领先的第三代彩电，在德国的电子展上一战成名，获得了第一笔两万台的大订单，创维靠技术征服了欧洲市场，从绝境中走了出来。正是有了高素质的人才，创维才能在激烈的市场竞争中不断成长壮大。

创维靠技术创新，用具有世界先进水平的产品去攻打国际市场。几十年来，黄宏生领导下的创维始终不忘初心，在科研及制造方面不断精益求精，积极创新。用创维超级画王电视、创维霹雳神彩电等产品迅速占领了中国市场，成长迅猛。2010年创维推出了不闪式3D电视，提出“不闪的才是健康的”，把健康理念送入寻常百姓家。如今的创维，在行业率先推出了4K超高清电视、HDR电视、防蓝光OLED电视等高技术产品，可以说创维已成为家电行业最具活力、最有创新力的品牌。

黄宏生的企业家眼光及创新精神并没有止步于彩电行业，2011年，他收购了金龙客车，整合成立了开沃新能源汽车集团，成立之初也同样艰难，让黄宏生付了“高额的学费”：第一，家电业是大规模标准化生产，但客车是定制，标准化生产客户不认可；第二，他想设计一款更时尚的客车，结果以失败而告终，付出了价格不菲的设计费；第三，在质量管理上，家电是一条生产线约有2 000人，为减少人为因

素，保证质量，客车的自动化生产线只有50个人，但客车依赖有经验的技工进行手工操作，公司刚成立，积累时间很短，做出高质量的产品也必须付出高额的“学费”；第四，家电的销售模式是B2C（企业对消费者），面向消费者，但汽车（客车）的销售模式上是B2B（企业对企业），这个转型的成本也很高。

自我转型和革新是异常艰难的，黄宏生常说“难修能力，苦修智慧”，面对企业的艰难时期，他没有停在原地，而是不断地向行业学习，把行囊放到了工厂，跟工人同吃同睡，每天上午前往研发中心虚心请教，下午到市场上聆听客户的投诉和批评。经过了四年的艰苦奋斗，2014年南京金龙以年销售1 890辆在纯电动客车细分市场上取得了全国第二的优异成绩，仅次于比亚迪。2015年，年销售量由1 890辆飙升到8 796辆，行业排名第二（仅次于宇通），经过4年不间断的创新和努力，真正实现了后来居上，浴火重生！

企业再造获新生，多元升级稳布局

企业的发展不会一直是一帆风顺的，历经30年风雨的创维更是如此。在30年间，中国社会及商业模式发生了巨变，很多知名企业都被湮灭在历史的长河中，但创维却在一次次变革中砥砺向前，发展壮大，这主要得益于黄宏生能在企业危难之际把握时机，变革再造，使企业化危为机，涅槃重生。

2001年，彩电行业由于长虹大量囤积显像管，造成了资源的严重失衡，导致全行业面临亏损，与此同时，创维营销体系也在发生着前所未有的变动，在内外交困的窘况下，创维被迫“长征”，开始了第一次“再造”，开展产业多元化升级的变革：由单一的彩电产业，到成立数字技术、电脑科技、宽带技术、网络通信等多元化产业。虽然这次“再造”很多产业并没有取得长远发展，但使创维得以渡过难关，当

时成立的创维数字技术公司已于2014年在A股上市，成为中国机顶盒行业中的老大，可见此次变革成果斐然。

第二次“再造创维”是在2010年，全中国的经济形势已经发生了翻天覆地的变化，互联网的扩张趋势也初见苗头，对于企业而言，发展速度只有“快”或“更快”，停留在原地最终将会被时代所淘汰。在此情况下，创维进行了第二次“再造”，开始往白电产业群的方向进军：创立了电器公司、照明公司、空调公司；重组了精密模具公司及酷开公司；形成了房地产板块（建成了创维半导体大厦、创维创新谷、南京数字乐园等）；形成了金融板块（财务公司和融资租赁公司）。这次变革基本形成了创维集团智能家电核心产业群。

2017年，中国由“被动地引进外资、开放门户”到“一带一路”走向世界的转型，企业家精神和民营经济得到国家充分认可，时代赋予的机遇让中国企业有了更多的发展空间。与此同时，以彩电行业为首的家电市场遇到了“历史寒冬期”，创维如何在这次困境中再次突围，问题再一次摆在了黄宏生的面前，因此，他认为第三次“再造创维”势在必行：一方面，继续潜心发展更优质的OLED电视产业，相信真正的好产品终究会占领市场；另一方面，从家电产业群集中更多的资源优势，进一步发展到行业领先的AI（人工智能）产业生态链。第三次“再造创维”是以AI为新一轮技术创新的核心，通过主力产业带动核心零部件及软件系统，产生了巨大的协同效应，用一个500亿产业圈带动另一个500亿生态产业圈，目前已成功运行。

黄宏生三次“再造创维”，让企业始终保持着新鲜的活力，通过多元化产业改革让企业能寻找更多的利润增长点，充分实现了资源及产业的协同价值，也利用创维品牌的影响力拓宽产业的广度和市场的深度，使企业在一次次转折中得以重获新生。改革的关键是方向的准确性，黄宏生以中国杰出企业家的睿智从危难之中不断把握机遇，在痛苦时期发起变革，看准方向，大刀阔斧地进行产业布局和改革，这份眼界和勇气非常令人钦佩。黄宏生的改革之路也引人深思，单一产业

布局对企业长期发展而言存在着很大的风险，主动拥抱互联网、拥抱更有前景的多元化产业，同时在产业与产业之间建立更多的连接点，形成一张巨大的“网”，是一个非常有效的改革发展方向。

创新改革利民生，实业筑就中国梦

2017年9月8日，中共中央国务院颁布了《关于营造企业家健康成长环境，弘扬优秀企业家精神，更好发挥企业家作用的意见》，黄宏生认为，其意义深远：国家通过行之有效的措施保障企业家合法权益，鼓励千千万万的企业家持续创新与深耕，这将对中国经济的发展起到至关重要的作用。良好的发展环境是企业成长的根本，持续创新能力是永葆企业进步的原动力。黄宏生经常在会议上强调企业研发能力的重要性，要求各部门制定有差异化、有竞争力、有价值的产品策略，截至2017年，创维共获得4 716项专利，累计承担国家核高基重大专项等科研课题200余项，获得广东省科技进步一等奖等省级科技类奖项15项，获得深圳市科技进步一等奖等市级科技类奖项20项，“DTMB系统技术”还荣获了国家科技进步一等奖，持续的创新改革不但让消费者享受到优质的产品，还推动整个家电产业向着高技术、高品质化方向发展。

黄宏生表示：现在比任何一个时代都接近“中华民族的伟大崛起”，每个人都可以通过不懈努力实现自己的“中国梦”。他认为“一带一路”倡议的成功布局标志着中国进入“全球化2.0时代”，中国在世界舞台扮演着越来越重要的角色。正因为如此，中国企业的国际话语权也越来越大，在此背景下，黄宏生也在不断地推进创维的海外收购计划：2014年收购南非著名家电品牌Sinotec；2015年收购德国高端家电品牌Metz、印尼东芝TJP工厂以及欧洲Strong集团。创维全球海外市场加速布局，以2016年6月为例，创维海外彩电台数首次超过国内，成绩

斐然。黄宏生强调：只有与国际市场接轨，企业才会有敏锐的触觉，才能触摸到市场的变化，不断地跟上世界技术发展的步伐。

“创新改革”与“海外企业整合改革”的共同推进，一方面，加强了企业自身的“造血”能力，通过创新改革紧跟时代潮流，进而引领时代潮流，另一方面，也让中国优秀企业的商业经验在世界范围得以传播和发展。黄宏生对中国制造业充满希望，他坚信，中国企业家面临着千载难逢的历史机遇，如果大家上下一心，寻找利国利民的突破点，不但能实现企业的价值，还能为国家和社会做出更多的贡献，共同推动中国梦的实现。

张思民：推动医药健康全产业发展的企业家



张思民

1989年至今任海王集团董事长。

张思民掌舵海王集团，坚持自主技术创新，带领海王走在国内医药创新的最前沿，形成了具有行业竞争力的优势产品群。他发挥海王全产业链优势，发现消费者痛点，创新商业模式，让海王集团在高度竞争的医药商业、零售等领域实现了跨越式发展，连续13年高居中国医药行业品牌价值榜榜首。

作为海王集团的创始人，张思民以前瞻性的视野和战略思考，引领海王集团在中国医药健康行业持续成长20多年。站在全产业发展的战略高度推动创新，不断向新的可能挑战，这是张思民作为一名企业家、一家大型企业集团掌舵人最核心、最重要的特质。

力推技术、模式创新战略，双轮驱动实现跨越式发展

张思民在海王集团推进的创新战略包括两个核心，即自主技术创新和商业模式创新。在医药工业领域，以新药开发为主体的自主技术创新是根本；而在医药商业、医药零售、公立医院药品采购等领域，商业模式创新是灵魂。两方面的创新有机结合，成为海王集团持续快速成长的不竭动力。

医药行业的技术创新特别是新药开发方面以高风险、高投入著称，需要长期、大量的资金投入。按照国际标准，一种新药开发动辄要数十亿美元，需要近十年甚至十几年的时间，这种局面造成中国医药企业新药开发创新能力严重不足。张思民对技术创新有清醒的认识，他无数次强调，中国医药企业必须进行自主技术创新，否则就不可能有持续的竞争力。为了保证自主创新的竞争力，海王集团多年来保持着对研发的高投入。在这方面，张思民非常舍得。多年来，张思民每年把销售额的至少6%投入新药研发。海王先后被认定为“国家级企业技术中心”和“国家高技术研究发展计划成果产业化基地”，还与中山大学等科研院所联合组建了南海海洋生物技术国家工程研究中心和深圳市疫苗研究中心。

2005年，海王集团自主研发的一类新药——“虎杖苷注射液”获国家“863”计划第一批引导项目立项。该产品填补了人类休克治疗领域的空白，是我国第一种由医药企业自主研发的新药，列入国家“重大新药

创制”科技重大专项“十二五”计划项目。2015年，“虎杖苷注射液”已启动在美国的临床试验。同时，海王集团还有多种在研的新药，并正在启动全球多中心临床。经过多年不断积累，海王自主研发并具有自主知识产权的产品已达60多种，获得国际、国内专利32项；获得国家、省市级奖项60多项；多项产品被列入国家“863”计划、国家攻关计划、国家重点新产品计划。海王通过自主研发形成了具有较强竞争力的优势产品群，在产品和技术结构上保持位居全国前列的竞争力。

在持续推进新药研发的同时，张思民同样关注商业模式创新。医药健康行业是传统行业，高度竞争，几千家企业都在以相似的商业模式运营。张思民凭借海王集团的全产业链优势，站在行业的高度，发现消费者痛点，积极实践新的、比竞争者成本更低、效率更高的商业模式，从而使海王获得差异化的竞争优势，超越常规层面的竞争。

海王集团拥有国内规模最大的直营连锁药店业务，直营门店将近3000家，分布在70多个大中城市。传统意义上的连锁零售，利润率只有几个百分点（2008年全国连锁药店百强企业中近20%的企业利润率低于1%），稍不注意，就可能产生亏损。

连锁药店连接着几千万城市家庭，张思民强调，作为社区连锁药店，必须改变传统思维模式和经营模式，全面分析顾客的内在需求，把“全心全意为人民服务”的宗旨落实到企业经营的具体环节中去。在这个思想指导下，海王星辰自2005年开始全面推进以“丰富产品组合、强化自有品牌、贴近顾客需求、提升服务能力”为核心的医药零售业务模式创新，从产品力、服务力、竞争力等多个层面改变了传统医药零售行业的运营模式和竞争格局。海王星辰的商业模式创新，直接影响和带动了国内医药零售行业的发展，使行业整体运营水平得到迅速提升。

在医药流通领域，张思民针对行业“多小散乱”、效益低下、药品流通环节混乱及流通市场秩序不规范等问题，积极探索一种政府、医院、患者、药品制造企业及药品配送企业多方共赢的新模式。2009

年，在他的直接推动下，海王集团沿着国家医疗改革指明的方向，在医药流通领域率先推出医院用药“阳光集中配送模式”，得到多个省市行业主管部门的认同。目前，海王阳光集中配送模式已经在山东、湖北、安徽、河南、辽宁、黑龙江等多个省份实施，公司规模快速壮大，同时为医药流通行业有效降低流通成本、提高配送效率、净化和规范药品流通市场做出了积极贡献。

商业模式创新使海王集团在高度竞争的医药商业、零售等领域实现了跨越式的发展，快速跨入行业最前列。

“互联网+”思维，推动公立医院药品供应采购体系变革

我国的药价虚高问题由来已久，一直未能得到根本解决。张思民长期关注这个问题，并深入思考医药产业和医药市场的格局，他认为，药价虚高造成了医药费用增长过快，导致“看病贵”，也大大增加了医保基金负担，并严重影响了医改的深入推进。更重要的是，药价虚高使药品的使用背离了治病救人的本质，变成了部分人牟利的工具。很多时候，医生给病人用药不是因为治疗需要，而是基于利益动机，这种现象对社会的危害非常严重。

针对这些问题，政府采用了降价、限价、集中采购等多项措施降低药价，但是仍无法彻底解决药价虚高的问题。为此，张思民提出要以市场化手段、“互联网+”思维，为公立医院提供全新的药品集中采购和供应模式，从而为彻底解决药价虚高问题提供可行的途径。海王集团具备这样的实力。海王不仅拥有医药行业的研发、制造、商业物流和连锁药店等全产业链，全面掌握产业链各环节的精确数据，还拥有大批经验丰富的采购团队和医院供应团队，以及国内最高水准的药品制造质量监控体系和团队。在资金、技术、经验、品质管理等各方面

做得很好，全面能力在国内医药行业中领先。因此，海王集团能够确保公立医院药品的持续供应，确保产品品质，确保大幅降低虚高药价。

海王集团互联网药品集中采购和供应模式可实现大幅降低公立医院药品采购成本，初步测算整体降价幅度可达到30%~50%。经过长期的数据分析和周密的准备，2016年，在深圳市委市政府的大力支持下，张思民开始在深圳市推动互联网药品采购供应模式的实施。2017年初，海王集团“全药网”正式上线，开始为深圳市公立医院全面提供药品采购服务。从半年多的数据分析，新模式实施第一年即可为深圳公立医院节省药品采购费用数十亿元。新模式是目前国内降药价幅度最大、服务最优的创新模式，得到国家卫计委、广东省卫计委的高度评价和支持，目前正在向全省和全国推广。

药品价格大幅下降，将造福广大人民群众，大大减轻医保基金负担，极大缓解医保基金赤字压力，并从根本上杜绝医疗腐败。更为重要的是，降低虚高药价为医改腾出了空间，有利于各地全面深化医改，推动公立医院改革，降低药品费用占比，加快实现医改目标。

张思民表示，海王的宗旨是全心全意为人民服务，海王要为十几亿人提供优质低价的保健品，而不是为少数人提供奢侈品。只要真心实意为消费者着想，打造消费者买得起、信得过的好产品，就一定能够得到消费者的信赖和拥护。海王打造中国最大、世界一流的保健品产业，实现千亿生产规模的战略目标一定能够实现。

关注消费者痛点，推动中国医药健康产业发展

率领海王集团在中国医药健康产业成长20多年，张思民对全球和中国医药健康产业有着深入的思考和分析。结合海王集团的实践，张思民提出了健康产业战略规划的两大思维——产业思维和痛点思维。

张思民强调，我们不仅要认识产业现状，还要分析产业的终极形态。不仅要分析中国的健康产业，也要看看发达国家的产业系统。就健康产业的情况来看，美国的健康产业能够带给我们很好的借鉴，中美产业对比能够让我们对中国健康产业发展的终极形态有更清楚的认识。

中国有5 000多家制药企业，美国只有160多家，美国前七名制药企业总的市场占有率达到2/3，中国前百强制药企业总的市场占有率不到50%。医药流通领域，美国前三家的市场份额达到95%，而中国有15 000多家医药流通企业。零售药店，美国三大连锁药店市场份额接近90%，Walgreens（沃尔格林公司）和CVS（美国药品零售商）销售规模都超过千亿美元，中国最大的连锁药店销售额还不到百亿元人民币。我们不能说美国健康产业的今天就是我们的明天，但趋势一定是走向集中。从3万亿元到8万亿元，再到16万亿元，这个过程中一定会出现千亿级甚至更大规模的中国企业。

张思民认为，健康产业的创新必须抓住一个中心，那就是解决消费者痛点。健康产业的痛点思维不仅要为解决消费者痛点而设计产品，还要为解决消费者痛点而创新商业模式。

健康产业消费者的痛点在哪里？可以说是不胜枚举，人们在健康方面的痛点远远超过其他方面。得了病，有治疗的痛点，看病难，看病贵；未得病，有保健、体检、预防的痛点；亚健康、老龄化、慢性病，每个群体都有着巨大的痛点。据世界卫生组织全球调查显示，真正达到健康标准的人只占5%，这5%的人就没有健康痛点了吗？不会。因为他们还有亲人处于不健康状态，他们最终还是会走向不健康。所以，健康领域消费者痛点无处不在。企业要依据企业自身优势，抓住消费痛点进行产品和商业模式的创新。

产业思维、痛点思维，还有平台思维和互联网思维，构成了张思民发展医药健康产业的大框架。他不断对行业现状进行横向和纵向的深入剖析，为海王集团发现新的增长机会。前瞻性的视野和战略思考

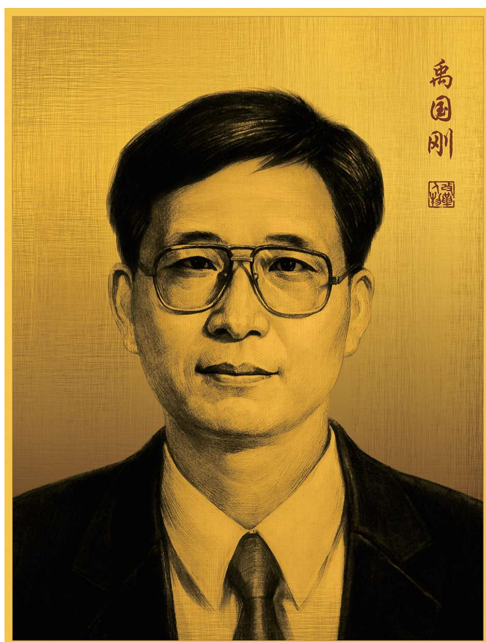
能力，使张思民对海王集团的发展胸有成竹。他坦言，在企业达到一定规模之后，战略层面的创新能力和实施能力是对企业家的最大考验。特别是在中国这样的新兴市场，作为行业领先者，往往并无可供借鉴的成熟经验，国际企业的模式并非一定适合中国企业的成长。

张思民作为一名民营企业家，领导企业持续发展20多年，在企业管理方面积累了丰富的经验，形成了“企业创新能力、战略能力和品牌影响力相融合”的企业管理模式和战略，极大提升了企业的创新能力，为企业的可持续发展提供了坚实的保障。

张思民管理思想的中心是将创新能力作为企业的核心能力来管理，从而不断为企业注入全新的核心竞争能力，他坚持必须以更系统的方法来建设组织的创新能力，不再把创新当成一件可能去做的事情，而是作为必须要做的事情。他努力在企业中形成固定的模式来激励创新，形成企业内部的创新推动力，从而为创新建立新的视角和新的平台。

张思民为企业设计了“突破天花板”创新流程，目标是为企业找到新的市场机会，也就是找到一些突破性的或是改变现有规则和框架束缚的机会，这个流程不仅可以保证企业广泛地去收集好的想法，而且可以为那些最有希望成功的想法提供相应的支持。

禹国刚：深圳证券交易所的主要筹建者



禹国刚

1990—1995年任深圳证券交易所副总经理。

禹国刚是深圳证券交易所的重要筹建者之一。他主持起草特区证券市场相关法规和规章制度的蓝皮书，为深圳证券交易所乃至上海证券交易所的筹建提供了技术性指导；他参与创建深圳证券交易所，并带领深圳证券交易所在国内率先实现交易电脑化、交收无纸化、通信卫星化、运作无大堂化，为证券业的快速发展奠定了良好的基础。

从一个寂寂无闻的小渔村到一座世界瞩目的大都市，深圳在过去30多年取得的辉煌成绩，离不开金融产业的推动。深圳金融业的发展和金融中心城市地位的确立，根源于特区早期建设者们敢闯敢试、积极开拓的金融改革。在“中央没有钱，你们自己去闯，杀出一条血路来”的激励下，特区人借助中央政府给予的优惠政策，充分发挥敢闯和善闯精神，创造了金融业多个全国第一。在这多个第一之中，深圳证券交易所的建立或许是最有争议的一个，但无论是从深圳还是从全国金融改革开放史的角度来看，这都是一件无法绕过、影响深远的大事。从艰难孕育到抢跑出生，深圳证券交易所的建立，既要归功于当时深圳市委市政府的大胆决策，也离不开具体组织者们的辛勤付出，其中，作为主要筹建者之一的禹国刚，为深交所的创建和顺利运营立下了汗马功劳。

主持深交所筹建资料起草汇编工作，为国内两家交易所组建提供指导纲领

创建深圳证券交易所的决定最初始于吸引外商投资的需要。1988年5月，时任深圳市委书记、市长李灏率团赴英国、法国、意大利三国考察，其间在英国伦敦召开了一次招商引资座谈会。会上，欧洲基金经理们向李灏建议，中国应尽早建立规范的证券交易机构，方便他们手上掌握的大量不直接投资于实业的资金通过证券市场进入中国。

就在这次会谈前，伴随国有企业股份制改革而发生的深圳证券市场刚刚具有雏形。1986年10月，深圳颁布《深圳经济特区国营企业股份化试点的暂行规定》，为证券市场的发展埋下伏笔。1987年5月，筹建中的新中国第一家股份制银行深圳发展银行以自由认购的形式向社会公开发行普通股79.5万股，成为改革开放以来第一只上市的金融股票。同年9月，早在1985年就开始试运营，但一直以国库券买卖为主营业务的新中国第一家证券公司深圳经济特区证券公司正式成立，逐步

把代理股票买卖业务搬上日程。1988年4月，深发展股票开始在特区证券公司柜台交易。至此，深圳证券市场粗具雏形。

出于利用证券市场吸引外资和促进股份制企业发展等需要，伦敦一行让李灏产生了利用政策优势、创建按国际惯例运作的证券市场的想法，经过半年酝酿，1988年11月深圳市政府正式成立“深圳证券市场领导小组”，开始有组织、有计划地筹建证券市场的各项工作。按照现代证券市场的架构，证券交易所是不可缺少的重要组成部分，建立交易所是发展证券市场的必然选择和必经阶段，故领导小组的主要任务便是筹建深圳证券交易所，用集中交易取代柜台交易，规范证券市场的运作。

作为新中国历史上第一批外派日本学习金融证券的留学生之一，禹国刚受命成为领导小组下属专家小组组长，担负着主持起草特区证券市场相应法规和规章制度的重要工作。按照李灏“移植借鉴国外证券市场成熟经验”的指示，禹国刚的第一步工作就是搜集、翻译国外证券市场相关规章制度。筹建初期经费缺乏，禹国刚带着同事先是在自家客厅办公，后来向深圳中国银行借了几套床褥和一间宿舍，搭建起一个简陋的办公室。团队中几位协助翻译的研究生工作食宿全都在这间屋子里。经过短短5个月的艰苦奋战，禹国刚等人把国外的公司法、证券法、投资保护法、会计制度等英文资料一一翻译成中文，然后结合特区实际情况起草了特区证券市场相关的制度法规，如《深圳市人民政府证券交易委员会组织大纲》《深圳特区证券市场管理暂行规定》《深圳特区股票发行暂行办法》《深圳特区债券发行暂行办法》《深圳证券交易所章程》《深圳证券交易所可行性分析报告》《深圳市股票发行与交易管理暂行办法》等。在随后修订业务规则与法规草案过程中，他们还得到由中信、光大等九家最大的非银行金融机构共同发起组建的“证券交易所联合设计办公室”的大力帮助，最终形成了一套33万余字的《深圳证券交易所筹建资料汇编》（简称“蓝皮书”），为深圳证券交易所乃至上海证券交易所的筹建提供了指导纲领。1990年5月，禹国刚到上海参加“发展证券市场国际研讨会”，无意中透露了这

本“蓝皮书”的存在。当时上海证券交易所的筹备工作还未铺开。会议之后，上海市常务副市长亲自带领一批年轻能干的金融干部南下取经，向深圳证券交易所筹备组负责接待的同志提出要借“蓝皮书”做参考，获得无私的馈赠。正是在“蓝皮书”的帮助下，上海证券交易所才能在短时间内完成筹建，并于1990年12月19日开始集中交易。

相比于上海证券交易所建立的顺风顺水，比上交所提早一年多开始筹备的深交所的“出生”却是好事多磨。作为“第一个吃螃蟹者”，禹国刚面对的困难不仅是无章可循，而更多的是陈旧观念与传统体制的束缚。在全国从上到下对股份制和资本市场姓“社”姓“资”争论不休的背景下，深交所迟迟领不到“出生证”。

筹备成立全国首家证券交易所——深圳证券交易所

经过将近一年的立法准备，1989年9月，禹国刚等人草拟了《关于筹建深圳证券交易所的请示》，经市资本市场领导小组审定后报市政府审批。同年11月深圳市政府下达了《关于同意成立深圳证券交易所的批复》，深交所正式进入筹备阶段。禹国刚出任筹备组负责人。筹备工作主要包括四个方面：一是确立交易所成立的基本原则，二是草拟相关法规文件，三是建设电脑自动撮合交易系统的软件和硬件，四是人员培训。

1990年5月初，在深交所大多数准备工作就绪后，禹国刚和王健等人赴北京报批开业一事。但北京认为“深圳证券交易所”这个名字太敏感，不能批，建议更名为“深圳证券市场”。禹国刚不同意，他开玩笑说：“如果我们挂牌叫‘深圳证券市场’，这样和卖菜、卖肉的市场有什么区别呢？”

与此同时，股市上发生了一连串波动和乱象，险些让深圳建立现代证券市场的试验夭折。随着股票逐渐为人们所认识，1990年上半年深圳股市节节攀升，很快进入狂热阶段。仅在5月25日至6月17日短短20多天内，“老五股”的价格就取得了从100%到380%不等的涨幅。赚钱效应驱动更多人涌进了股市，但落后的柜台交易远远无法满足需要，黑市在那些求票若渴的人群中自发形成。为了平抑股市过热现象，深圳市政府于1990年5月底出台了几项重要措施，如深圳人行连续三次推出股票限价政策，但都于事无补，股价越限越涨。

深圳股市的种种乱象很快引起中央领导的重视。在从上到下对股票姓“资”姓“社”都未有定论时，对于这一新兴事物，有的主张加强管理，有的则提出取消试点，据闻有位领导还情绪激动地在内参上写下了“关！关！关！”三个大字。深圳证券市场的幼苗命悬一线。所幸，在领导层意见不一的情况下，当时的中共中央政治局常委、国务院副总理姚依林指示调查组先到深圳了解情况。经过充分调研，调查组肯定了深圳市股份制试点的积极作用，对股票发行和交易市场组织和管理等几方面存在的问题提出了建议。调查组的客观报告为深圳证券市场的发展解除了一时危机，但没能完全打消对成立证券交易所的疑虑。

深交所筹备开业工作并没有因为上级不予批复而搁置，柜台交易模式在股市上扬期间暴露出的一系列问题让深圳市政府建立证券交易所的决心更为坚定。他们确信从分散交易到集中交易是证券市场规范发展的必由之路。1990年7月26日，深圳证券交易所第一期出市代表培训班结业。8月22日，深圳市政府任命王健和禹国刚为深圳证券交易所副总经理。就在禹国刚等人一边准备一边等待中央批准开业时，上海证交所将于1990年底开业的消息传来，给了禹国刚及其同事当头一棒。他们立即把这一情况向市里做了汇报。李灏说：“你们先回去，这件事我后面处理。”

1990年11月22日，李灏带着时任市长郑良玉、副市长张鸿义和深圳人行的几个行长视察深交所筹备工作，一进门便问：“准备工作做得怎么样了？今天我们可是来拍板的！”禹国刚当即表示：“你们今天拍板，明天我们就开业。”但在场的一些人仍然心有顾虑。面对会议上的争论，禹国刚说，如果深交所能够尽早开业，当前市场上85%的毛病都可以立即清除掉，反之当断不断，任由柜台交易继续乱下去，总有一天会发展到不可收拾的地步。李灏听罢，要求禹国刚他们把打手势买卖、上板竞价、电脑操作股票交易先演示一遍，“看看再说”。当看到深交所股市行情电子揭示板上不停地出现着各种数据、嘀嘀嗒嗒地闪着光时，李灏下了最后的决定：深圳应该充分利用中央给予的特区试验权，在培育健康有序的股票市场方面先行一步。

就这样，在还未领到“准生证”的情况下，新中国第一家集中交易的深圳证券交易所在1990年12月1日“呱呱落地”，为把交易活动纳入可以监控的轨道、建设按照国际惯例运行的现代证券市场迈出了关键一步。回忆起开业经过，禹国刚万分感慨：“如果不是李灏书记当时一锤定音，深交所抢在上交所之前开业，也许就没有今天的深圳证券交易所了。”

带领深交所率先实现“四个现代化”，赶超世界一流水平

在柜台交易时期，股票发行、买卖和登记由证券公司一手办理，后者内设市场、交易、登记等部门分管不同事务。市场部主要负责展示股票价格信息和撮合交易，买卖双方在此达成交易协议，填好买卖单，交由市场部盖章后，就可以到交易部办理过户。交易部把卖出单、股票、买方的股东证等资料夹在一起转到登记部，由登记部根据股份买卖单填写股东登记册。这种一股一证、人工记账的交易方式效率低下，安全性也不高。柜台交易的另一大特点是分散，证券公司相

互之间消息不通，同一只股票在不同柜台价格不一，为一些信息敏锐的人提供了套利空间。

作为世界证券交易所行业中的后来者，禹国刚及其同事在规划深交所时，就以解决柜台交易存在的众多问题为目标，紧跟证券市场国际潮流，认真吸纳学习前辈们的先进经验。在禹国刚的主持下，1993—1997年，深交所在国内率先实现“四个现代化”——交易电脑化、交收无纸化、通信卫星化和运作无大堂化，成为全球第一家全面实现“四个现代化”的证交所，跨越式地达到世界一流水平。

1992年深交所全面实现交收无纸化，纸质股票为电子信息记录所取代，大大降低了发行成本和交易成本，依托于实物的黑市买卖也失去生存空间；1993年4月，深交所首创的证券卫星通信系统试验成功，该系统具有双向传递行情、成交回报和委托报盘三种功能，解决了远距离通信问题，大大拓展深交所的辐射范围；同年7月，深交所用于替代微机运作的世界上先进的具有软件、硬件和系统容错功能的TANDEM大型电脑网络运行系统正式推出，与卫星通信系统构成大型网络撮合自动交易系统，从根本上解决了自动撮合的瓶颈问题；1993—1997年，深交所逐步取消场内有形交易席位，实现运作无大堂化，证券部不必再派“红马甲”进场，可以直接通过网络报盘进入交易所。

“四个现代化”在很大程度上解决了柜台交易存在的效率低下、价格分散及人为操纵等诸多问题，尤其是其滋生的黑市买卖，为中国证券市场的发展探索出一条规范、安全、高效和低成本的道路。

从艰难孕育到抢跑出生，深交所的建立再一次证明特区早期建设者们敢闯敢试，勇于突破观念和体制束缚，为改革开放大胆试验、积极开拓的精神和担当。实践证明，他们的决断是正确的，他们的付出是值得的，证券市场的发展为经济建设尤其是企业发展提供了强有力的支持，促进了生产力和人民生活水平的提高。后人应该永远不忘像禹国刚这般为探索中国证券市场发展孜孜不倦的先行者。

参考文献

［1］张俊彪，舒国雄，李振河.深圳四大支柱产业的崛起（金融）［M］.北京：中国文史出版社，2010.

［2］禹国刚，赵善荣，保民.禹国刚重写中国股市历史［M］.深圳：海天出版社，2015.

［3］王穗明，林洁.深圳口述史：1980—1992（上）［M］.深圳：海天出版社，2015.

许扬：掌舵深业集团10年，饮头啖汤率先在港上市



许扬

1990—2000年任深业集团董事长、深圳控股有限公司董事局主席。

许扬临危受命掌舵深业集团，调整以贸易为主的发展方向，转向布局地产、基建、物流，终使深业集团扭亏为盈，并成为首家在香港上市的深圳企业。他创造性地改革二级企业董事会组成并提出“7:2:1模拟股权分配奖励办法”，为国有企业经营及约束、激励机制改革提供了鲜活经验。

1990年，深圳驻港窗口公司深业集团出现巨额亏损，许扬临危受命，就任深业集团董事长。他用3年时间带领深业集团走出亏损低谷局面，步入良性发展轨道。1997年3月7日，深业控股在香港联交所成功上市，成为第一家在香港上市的深圳企业。

作为这家在香港上市注册的国有“巨无霸”的掌门人，在深业的10年里，许扬带领班子探索出一条既符合国际惯例又符合国有企业实际的中资企业特色的经营机制，创造了巨大的经济效益。作为一名优秀国企领导人，许扬为深圳国有企业的改革和发展做出重要贡献。

临危受命，掌舵香港深业集团

1983年，深圳已经成为中国改革开放的一块热土，但是还缺乏一个对外的经济窗口。当时，深圳市政府就考虑到，需要一个公司来促进深圳和港澳地区、海外的合作，宣传深圳特区的经济政策，服务特区建设，招商引资促进对外联系，面向香港及海外市场，架起一座经济联系的桥梁。

当年9月8日，香港铜锣湾贸易中心美心皇宫大酒楼举行开业酒会，宣布深业贸易有限公司正式成立。这是深圳驻港的第一家中资企业，也是深圳对外的第一家窗口公司。

当时的深业公司，办公地在九龙尖沙咀加连威老道98号东海商业中心11楼的一间557平方米的写字间。而九龙塘剑桥道18号的一座4层楼房是员工宿舍。这两处地方是在深圳市政府的统一安排下，市计划局拨给200万美元额度，由市财政局拨500多万元人民币（按照当年汇率，1美元约汇兑2.8元人民币，折合约500多万元人民币），作为给深业的开办费购置的。而公司的运营资金则基本上靠银行贷款。

深业刚开展业务时，设有发展、贸易、旅游、运输、经济、财务和总务七个部门，为客商投资深圳提供全面的服务。可以这样说，深

业当时有两个功能：一个是作为公司实体开展经营活动；另一个是沟通深圳特区和海外经济联系的桥梁。由于基础薄弱，经验不足，且当年的窗口公司资金投入都很少，进入20世纪90年代，原来以单纯贸易为主的窗口公司在发展上面临诸多困难。

1990年8月，许扬临危受命掌舵香港深业集团。

许扬记得，他刚到香港的时候，除了要工作还要学习。需要学习的东西很多，要学习香港的法律制度、西方会计制度、香港公司法、金融法和银行运行方法、现代企业制度，这些在内地都是不经常接触的。公司经常请一些香港专业人士讲课，让大家受益良多。慢慢地，许扬学会了在香港经营企业，也结交了很多政商两界的朋友。

通过积极主动与港澳各界和各国驻港商务机构进行广泛的接触，许扬很快掌握了香港的企业管理经验。参照香港公司的运作模式，结合深圳和内地的实际情况，许扬到任后对深业集团进行大幅度调整，比如说，在公司内部大量聘用香港员工，使深业集团具有真正的港味。

抓住机遇，大量投资地产项目

许扬上任后，开始对深业进行一次深度调整。借政府从财力和政策上的扶持，许扬带领新班子成员，以出售部分物业、撤并8家扭亏无望的公司等手段，及时堵住了亏损。后又转让部分土地股权，进行合作开发，盘活在压巨额资金，为深业甩掉历史包袱、轻装前进打下了基础。

许扬对深业的发展方向进行了调整，从早期的以贸易为主，向地产、实业投资发展。到了1992年，深业确定了以地产、基建、物流为主的发展方向，并且开始在深圳乃至全国布局，投资了大量的地产项目。

彼时，房地产和物流在内地还属于新兴行业，而在香港却是市场化非常成熟的优势产业。20世纪90年代初，在国内房地产开发高潮中，许扬带领深业抓住历史机遇，在深圳、哈尔滨、青岛、大连等地开发了一批优质地产项目，赢得了可观的利润，为深业扭亏为盈起到了决定性的作用。1991—1995年累计实现税后利润5.32亿港元，深业集团彻底走出了低谷，逐步走上了良性发展轨道。

谈到投资房地产项目，不得不提到地王大厦项目。1992年，深圳首次以国际公开招标形式有价出让土地使用权，对蔡屋围地王公开招标。时任深业集团董事长兼总裁的许扬看准这个项目，安排工作人员联络日本著名建筑公司熊谷组（香港）有限公司参加投标。

其实，深业公司筹建之初，为购买公司写字楼和宿舍，深业就已经与熊谷组有了很好的合作。后来，深业与熊谷组合作投资了香港日航酒店、北京王府饭店、北京京广中心等一批大项目，建立了良好的合作伙伴关系。这一次，深业跟熊谷组的合作也很顺利。经多次与熊谷组总裁于元平商谈，促使熊谷组参加投标和建设。全国首个“地王”项目仅付给深圳市的地价就达1.42亿美元。上盖费用20亿港元全由熊谷组融资。

1997年4月30日，地王商业中心隆重开业，深业集团占20%的股份。这座亚洲乃至世界一流水平的大厦，成为深圳的又一标志性建筑，取得了良好的社会效益和经济效益。

在推动地王项目的同时，深业也在积极推动沙角B火电厂的投资与合作。沙角B火电厂是深业1984年引进的，以此缓解了深圳电力紧张的情况。许扬到任深业后，全力支持这一项目的推进与改革。1999年，按照协议，以BOT合作方式，沙角B火电厂价值数十亿元净资产，全部交给中方。其中广东省占35%的股份，深圳市占65%的股份。至今，沙角B火电厂仍为供应深圳和珠江三角洲的用电发挥着重要作用，有力地推动了经济的发展。

推动首家深圳企业在港上市

1996年，深圳市委市政府决定同意并全力支持深业在香港上市，许扬认为，深业在港上市，不仅关乎深业自身发展，更关乎着深圳能否建立一条通往国际资本的通道。他请来了市体改办和国资委的领导、专家赴港共同研究，组织制订了“关于深业（集团）抓住历史机遇，调整发展方向，发挥特殊优势，尽快建成以融资和资产经营为主的大型境外控股集团的实施意见”，立即引起市委市政府的高度重视。

1997年3月7日上午10时，深业控股在香港联交所上市，成为第一家在香港上市的深圳企业。

当时深业的发行价格是1.85元，第一天就涨到了4.35元，不到半年时间，最高价格达到了12.2元。由于公司上市集资6亿多港元，紧接着又发行2.3亿美元公司可换股债券，深业一下子从市场筹资20多亿港元，为日后的业务发展打下了雄厚的基础。

这样一家在香港上市注册的国有企业，要求许扬必须带领班子探索出一条既符合国际惯例又符合国有企业实际的中资企业特色的经营机制和约束、激励机制。许扬创造性地提出了彻底改革二级企业董事会组成，以及“7:2:1模拟股权分配奖励办法”，这些创造性的改革，都使公司管理及工作效率有了极大提升，为深业集团创造了巨大经济效益。

从当年的500多万元人民币起家，深业集团现有香港上市公司1家，国内公众上市公司1家，全资、控股企业1家。据其官方网站显示，截至2016年末，集团资产总额974.9亿元，净资产317亿元，土地储备近1 300万平方米。同时，拥有正在运营的收费公路3条，里程数达到188千米。

未来，深业集团还将继续做强房地产业，集中资源拓展基础设施产业和物流运输业，积极培育其他优势产业，朝着建设国际一流企业

的目标而努力。而确定这个发展方向，主要得益于许扬在任10年的有效探索与实践；达到这个发展目标，也离不开许扬在任10年打下的坚实基础。

参考文献

［1］叶志卫.拿内地工资在香港创业［N］.深圳特区报，2010-09-08（A24）.

［2］许扬：两地经济结合生命力最强［EB/OL］.大公网，2014-01-21.

麦伯良：世界级集装箱企业的行业领袖



麦伯良

1990年至今先后任中集集团代总经理、总裁。

麦伯良从技术员起步，到挑起中集集团大梁，制定了标准鲜明的激励机制和审计制度，打造了一支素质优良的团队。为完善企业激励机制，他放弃干部身份，通过竞聘上岗，完成向市场化经理人的转变，开国企领导人转型先河。他专注于集装箱制造领域，让濒临倒闭的企业起死回生，并快速发展成为一家领先全球的交通运输装备制造与服务业企业。

一直在一个领域、一家企业深耕的麦伯良，在外方经理无力经营中外合资的中集集团之际，被“中国改革开放的试管”缔造者、招商局集团副董事长袁庚慧眼识珠推选出来力挽狂澜……麦伯良不负众望，不仅很快让企业起死回生，还让这家小企业从此走上通往世界级企业的道路。麦伯良出色的成本控制能力、全球视野以及优秀的经营管理能力，成就了一段现代伯乐与千里马的佳话，也推动了深圳这座沿海港口城市的国际化进程。麦伯良本人也先后获得中国“最具价值经理人”、CCTV年度经济人物、“中国最具影响力的25位商界领袖”“中国改革开放30年经济百人榜”等殊荣。

临危受命，“挽救”中外合资企业

深圳蛇口是中国最早对外开放的一片区域，一代改革家袁庚带领招商局集团在这里拉开了中国对外开放的序幕，各类中外合资企业相继在这里成立。这里培育了一大批今天声名赫赫的企业，如招商银行、平安保险等，其中也包括已经成长为世界500强企业的中集集团。

然而在改革开放初期，中集集团还只是个注册资金300万美元，只依靠做些钢铁工程勉强生存的小企业。

中集公司由招商局集团与丹麦宝隆洋行于1980年合资成立，双方各占50%股份，经营权归丹麦方面。可是，由于文化差异，公司外方管理者经常与中方员工发生管理观念上的冲突，多年经营不善，到1986年连注册资本都基本亏光，公司到了生死存亡的关头。

1987年，为了保留中集集团，公司果断进行了“内部清盘”，辞退了高薪聘请的外方总经理，由时任公司总调度的麦伯良“主刀”进行大裁员，员工从330人锐减至59人。宝隆洋行的股份也降至10%。

“瘦身”之后的中集集团进行了重组，引进了中国远洋运输公司。这为中集公司带来了持续不断的集装箱订单。中集集团从此开始真正

走上集装箱制造的道路。

机会总是留给有准备的人。在丹麦方面退出公司日常经营之后，经营管理的主要责任落到了当时年仅28岁的麦伯良身上。作为中国恢复高考制度后的第一届大学生，麦伯良1982年毕业于华南理工大学，随后就进入中集集团工作，从担任公司技术员开始，到工程师、生产技术部经理、总调度，一步一个脚印，其管理才能得到内外认可。1987年，公司重组之后，麦伯良被任命为主管业务的副总经理。

麦伯良最突出的能力是成本控制。这位年轻的副总，凭借自己的专业能力，对班组工作进度、交货时间要求等公司各项业务流程了如指掌、胸有成竹，让中集公司取得了客户信任和成本优势。中集集团因此开始在海外市场展现出强大的竞争力。

1990年，31岁的麦伯良得到袁庚赏识，被任命为中集公司代总经理。在管理上，麦伯良奉行“简单明确”的理念。中集集团制定了一整套标准鲜明的激励机制和审计制度，根据审计考核兑现奖金，同时，所有人的福利待遇都标准化，总经理也不再陷入复杂的人际关系处理中，为公司营造了一个宽松、愉快的发展环境。麦伯良也不轻易批评人，而是通过公司信息管理平台做了一个“绩效看板”，将各个部门、公司的费用消耗一一详细列出，让各部门负责人自己去比较、改进、提升。

由此，中集公司打造了一支具有强大战斗力和执行力的团队，当初“清盘”后留守的59人，后来均成为中集集团的骨干力量。

冲破体制，“净身出户”成佳话

如果说麦伯良是一匹千里马，那么，一代改革家袁庚就是伯乐。正是袁庚的充分信任，让麦伯良这匹千里马有了自由驰骋的空间。

在蛇口，袁庚奉行“用人不疑、疑人不用”的理念。在发现了年轻的麦伯良的出色经营管理能力之后，袁庚对麦伯良有关全球经济形势、产业转移走向的判断也深表认同，尤其在实行股份制改造及上市融资方面，两人的价值取向更是高度一致。

麦伯良为中集集团创造了远超高薪聘请的外方总经理创造的价值，但他是体制内任命的总经理，如果拿高薪，一定会引起非议。为了推进蛇口国有企业体制改革，完善企业激励机制，在公司股份制改造过程中，麦伯良在袁庚的支持下，果断放弃处级干部身份，脱离体制，完成了向市场化“自由人”的转变，再通过公开招聘，应聘为中集集团新总裁，一时成为国内外各大媒体竞相报道的热点新闻。

有袁庚的支持，已经彻底“下海”的麦伯良策划并实施了一系列兼并收购行动，迅速在大连、天津、青岛、南通、上海、深圳、江门等地建立了11个生产基地。由于当时的集装箱制造强国韩国出现了战略性错误，产品定价过高，麦伯良预判集装箱制造业一定会向中国这样的后发优势国家转移，中集集团必须抓住这一历史机遇。

事后证明，麦伯良做出了非常精准的预判。在优秀的成本控制以及“简单明确”的管理理念下，中集集团很快发展成辐射中国沿海港口的具有全方位生产服务能力的集装箱生产企业。到1996年中集集团已经打败了韩国企业，做到产量上的世界第一。到2001年，中集集团已经在品种、技术、营销、管理和其他方面都做到了世界第一，成为全球范围内唯一能够生产干货箱、冷藏箱、特种箱三大系列100多个品种，并拥有自主知识产权的世界级造箱集团。如今中集集团已经引领了世界集装箱发展潮流，成为名副其实的世界级企业。

而袁庚对麦伯良的力挺，甚至超过了伯乐。1992年，已经退居二线的袁庚仍在多个场合说：“我们老同志对中集做的贡献不多，最大的贡献就是选择了小麦，而且支持他放手去干。”1999年，麦伯良身受非议，处于风口浪尖上。袁庚突然请麦伯良吃饭。席间，袁庚什么也不问，只说“小麦，我对你有信心”，用这种独特的方法支持麦伯良。平

常，麦伯良想对袁庚汇报工作，袁庚也回复“不用汇报。我关注中集，都知道这些。有事我会找你”。事后证明，麦伯良没有辜负袁庚的信任。调查结果是，麦伯良的问题仅属于报批不及时，边干边报，但全是为了公司好，没有个人私利。袁庚和麦伯良这段经历，至今仍是深圳改革史上一段令人津津乐道的伯乐与千里马佳话。

以专注成就“专业”竞争力

擅长收购兼并的麦伯良，永远保持着一颗清醒的头脑，这是一颗世界级企业家的头脑。

当公司蓬勃发展，并具备强大融资能力的时候，中集集团永远埋头在做制造业的事；当中国房地产业疯狂发展的时候，拥有大片土地的中集集团丝毫不为市场喧嚣所动——中集集团只想打造一个民族品牌的世界级制造企业。

正因为专注积累的强大专业能力，中集集团先后跨过发展的三个阶段：第一阶段是通过国际贸易将产品销往全球，成为“国际化”企业；第二阶段是构建全球化营运体系，实现供应链、产业链和价值链的最佳整合，成为“跨国企业”；第三阶段是打造全球品牌，成为真正意义上的“全球公司”。今天的中集集团，已发展成为实现全球市场服务的跨国经营集团，在亚洲、北美、欧洲、澳洲等地区拥有200余家成员企业，客户和销售网络分布在全球100多个国家和地区。

目前的中集集团，除了集装箱业务之外，经营范围包括道路运输车辆，能源、化工及食品装备，海洋工程，机场设备和租赁配套的金融服务业务，这些业务全部集中在中集集团擅长的制造业。

中集集团在寸土寸金的深圳前海有一块52万平方米的土地，坊间估值高达800亿元。但中集并没有打算用它进军房地产业，而是与相关部门协商，准备用这块地来发展海洋金融和高端服务业，以带动整个

海洋装备业的发展。而中集集团在全国范围内已拥有30平方千米的土地。这些土地绝大部分是制造业用地，但由于拿地时间早，而中国发展快速，现在大多已经成为可进行商业地产开发的价值非凡的土地。对于这些土地，麦伯良强调，中集可以整合其他有资源能力的企业进来发展实业项目，帮助政府完成城市的转型升级，但中集自己不会去运营这些项目，中集只是进行全球资源整合，找到全世界最适合的人去做。中集可以和他们合资、参股，但不愿意控股，中集要把精力集中在与制造业相关的领域。

专注，专业，获得强大的竞争力。2017年4月，用于海洋能源勘探，全球最大、最先进的超深水双钻塔半潜式钻井平台“蓝鲸1号”，在烟台中集来福士海洋工程有限公司建造完成。“蓝鲸1号”在全球率先成功完成CTOD（Crack Tip Opening Displacement，裂纹尖端张开位移）实验。中集集团来福士成为全球唯一一家通过CTOD实验并具有该类焊接生产能力的企业。2017年8月，用于开采可燃冰的装备“蓝鲸2号”也已建成交付。

作为中国集装箱工业的第一代工程师，麦伯良领导中集集团快速发展成为根植于中国本土的全球领先的交通运输装备制造与服务业企业。他是一个具有远见卓识和强烈民族品牌意识的企业家，他富有远见之处在于：看准一个行业，不失时机地购买必要的专利技术，购并既有的行业资源，以整合实现创新，奇迹般地把一个曾经濒临倒闭的小厂变成了制定集装箱国际标准的“行业领袖”。

参考文献

［1］严学锋.麦伯良“下海”再审视［J］.董事会，2014（11）：82-84.

［2］麦伯良：“打工皇帝”［J］.东西南北，2018（1）.

［3］刘晓婧.烟台造全球最大海上钻井平台“蓝鲸2号”叫响全球［EB/OL］.鲁网，2017-04-26.

徐航：执着梦想跨界创新的领航者



徐航

1991年至今任迈瑞公司董事长。

徐航带领迈瑞公司坚持自主创新，以核心技术为竞争力，走出了一条不同于大部分中国制造企业的商业模式。他主导建立了创新的组织架构，将迈瑞建成国际一流的研发管理平台，并通过创新不断优化研发流程，使迈瑞成为中国最大的高科技医疗设备研发制造商和全球医用诊断设备的领导者。

1991年，29岁的徐航参与创办深圳迈瑞公司，并担任董事长及联席首席执行官。2006年9月迈瑞公司作为中国首家医疗设备企业在美国纽交所成功上市，并成为中国最大的高科技医疗设备研发制造厂商和全球医用诊断设备的领导者。2001年，徐航创办了深圳市鹏瑞投资集团有限公司，开启了他的跨界创新之路。深圳湾1号是其在高端综合体领域的代表作，也是目前深圳最高端的城市综合体，融合顶级公寓、总部办公、传奇莱佛士酒店、定制商业及深湾会等为一体，为深圳湾地标型建筑，面世至今获得多项全球荣誉认可。

在回顾自己的商界历程时，徐航经常会说起他的“三个梦想”：做一家上市公司，建一座给城市增光、为生活添彩、能在地球上留下一点痕迹的建筑作品，成立并运营一个公益基金。这三个梦想也推动了徐航在不同的领域持续创新、持续创造标准，成为中国企业界跨界创新的领航者。

从打破技术垄断到创建国际化医疗设备巨头

当徐航与创业伙伴一起创办公司，闯入医疗设备制造领域时，就已经注定了他们的创业故事将与大部分中国制造企业不一样。迈瑞闯入的是一个壁垒森严的行业。医疗设备产品的研发制造横跨医学、生物、化学、电子信息、精密机械等诸多领域，且门类繁多的专利大多都掌握在外国公司手中，新入行者需要具备非常深厚的研发和跨学科技术整合实力。成立之初就遭遇技术、产业、市场的重重壁垒，这在堪称遍地都是机遇的1991年的深圳，似乎并不是一个理想的创业方向——当时，大部分初创的制造企业都依靠低技术附加值的产品和廉价的劳动力资源得以迅速成长，迈瑞却反其道而行。在清华求学期间就立志成为科学家的徐航，希望迈瑞将最初的核心资源全部投入研发中，以核心技术为竞争力，走出一条不同于大部分中国制造企业的商业模式。因为赚钱不是徐航的初衷，徐航真正的梦想是，挑战中国医

疗设备市场长期被外资品牌垄断的现状，通过做大做强民族品牌来寻回民族尊严。

1992年，成立仅一年的迈瑞在极其简陋的条件下，成功研制出中国第一台血氧饱和度监护仪；1993年，迈瑞推出中国第一台多参数监护仪。同年，迈瑞在数字超声领域的第一款产品——中国第一台经颅多普勒脑血流诊断仪投入市场。从此，以研发为核心竞争力的迈瑞，开始逐渐进入良性循环——中国第一台便携式多参数监护仪、第一台准全自动血液细胞分析仪、第一台全自动生化分析仪、第一台拥有完全自主知识产权的便携式彩色多普勒超声系统、第一台双模磁共振成像系统……截至目前，在生命信息与支持、临床检验、数字超声及放射影像四大领域，迈瑞创造了21项“中国第一”，拥有1 100多项专利技术。

徐航看重的不仅是产品的创新，更在迈瑞内部建立了创新的组织架构，将迈瑞建成国际一流的研发管理平台。在徐航引领下，迈瑞设立了研发管理部、技术法规部等部门保证技术配置、技术共享、基础设施建设及知识产权等事项的规范运作；同时根据研发的实际运作情况，建立了创新的研发流程，并不断优化，保证研发系统整体工作围绕项目更有效地开展。

迈瑞自主品牌崛起，最直接的结果就是使国际品牌的价格大幅下降，国内该类医疗设备降价60%以上，大幅降低了广大消费者使用相关医疗设备的费用。

2006年，迈瑞在纽交所成功上市，募得资金2.7亿美元，成为第一家在纽交所上市的中国医疗设备生产企业。不过在徐航看来，迈瑞上市并不只是为了融资，迈瑞的定位是成为全球知名的医疗器械品牌，选择在美国上市首先是为后续技术研发带来更充足的资金，其次是打开国际化市场。

2008年，迈瑞收购美国Datascope（医疗设备企业）的生命信息监护业务，该公司在美国监护仪市场名列三四位，仅次于GE（通用电

气）、飞利浦等巨头，这次并购极大加强了迈瑞在国际市场的竞争力。与此同时，在上市融资的驱动下，迈瑞将其核心技术研发优势在全球市场竞争中发挥得淋漓尽致，迈瑞陆续在深圳、北京、南京、成都、西安、上海、西雅图、新泽西、斯德哥尔摩设立了9个研发中心。在迈瑞的6 000多名员工中，近30%的员工服务于研发系统，从事各种与临床应用相关的产品研究。

截至2011年，成立20年的迈瑞已经从一家本土企业转型为真正的国际化公司，拥有十几个海外分公司；在美国、欧洲等地建立海外研发中心，产品遍及190多个国家和地区；2010年，迈瑞7亿多美元的收入有近60%来自海外市场，且全年营业收入的毛利润率高达56.9%。2003—2010年，迈瑞的复合年均增长率达到42%以上。

然而在徐航眼中，这些数字并不代表迈瑞的全部。他认为，迈瑞在前15年已实现了纽约上市融入全球化的目标，今后10年的目标是成为全球医疗器械高新科技领域内的强者。迈瑞坚持自主创新，为的是创立民族品牌之梦；迈瑞强势参与国际竞争，为的是寻回民族尊严呼应大国崛起，这是徐航不变的初衷和梦想。

从地产“门外汉”到中国高端综合体标准制定者

“做一家上市公司”的梦想实现之后，因为一个偶然的机会，徐航将目光转向了城市综合体的开发。进入这个行业更多是个人爱好，在体验过海德公园一号、纽约432 Park Avenue（公园大道432号）等世界知名城市核心地段的超级综合体后，徐航突然萌生了一个新的念头。“在我看来，最好的房子既要享有优美的自然景观、私密安静的氛围，还要能够享受城市带来的便捷生活……”徐航说的是城市综合体。既然综合体是城市核心地段价值最集约化的开发模式，那么深圳这座潜力巨大的城市为什么不可以试一试?

尽管深圳被誉为中国房地产市场化的起源地，但是在2008年之后，深圳房地产市场的创新能力逐渐被质疑，主流房地产企业的开发模式都是高周转和规模化，即讲究最快节奏的开发和最高周转的现金流。作为一个房地产的“门外汉”，当时徐航的判断与很多业内人士截然不同，他认为深圳历经30多年的发展即将崛起为中国国际化城市的新一极，GDP和人均消费水平都即将向香港看齐，因此作为一个崛起中的国际化城市，需要世界级的综合体，需要对城市中心地段价值的重新开发和运营。

“综合体适合大城市发展的规律，人们可以就近生活、办公、活动娱乐，效率高，不用开车——是根本上的环保。在这个综合体内，人们不需要驾车，通过精心设计的步行系统就可以完全解决工作、生活、娱乐、休闲、健康运动等日常功能，为人们节约时间，为城市减少污染，全方位地提供一个绿色生活环境。”徐航曾这样描述他的建筑梦想。

2008年，徐航创办的鹏瑞投资获得了位于深圳南山深圳湾后海总部基地深圳湾1号地块的开发权。于是，一个在当时看来疯狂的想法马上就能付诸实现，那就是在深圳造一座世界级的城市综合体，重新制定该领域建筑的标准。因为这一想法，徐航一度找回当年迈瑞创业阶段的兴奋感和投入状态。

要重新定义中国高端城市综合体的标准，实现这一目标的难度可想而知。因为什么是比肩世界的高端综合体，许多人还没有这个认知。于是徐航从零开始组建团队，频繁地拜访和学习全球顶级物业，甚至细致到核定深圳湾1号每一家合作商，满世界地寻找每一类项目使用的材料，坚持以他的设想来逐步打造这座超级综合体。项目仅前期规划就用了两年时间，比较了三家设计单位的十几种方案。之后又用了两年时间做设计，务求使深圳湾1号尽善尽美，既高效利用土地，又保持建筑与城市和湾区景观的和谐。

深圳湾1号邀请了美国KPF、AECOM、HBA，德国LKL、HID，英国Kelly Hoppen，加拿大YabuPushelberg，中国香港AB Concept、梁志天、CCD，中国台湾李玮珉等建筑和设计团队联袂合作，可以说是邀请了各个细分领域全球最为顶级的团队来共同参与深圳湾1号的打造，其中为了达成与全球室内设计公司Yabu Pushelberg（亚布·普歇尔伯格）的合作，光是排期等候的时间就超过了一年半，付出的资金成本和时间成本已经超越了常规的地产开发。更值得一提的是，深圳湾1号对于这些全世界顶尖的合作机构并非“拿来主义”，徐航一直坚持要结合深圳湾1号的地块特征、深圳的城市特色以及未来的消费人群和生活方式，进行全系列的定制设计，深圳湾1号要和这些顶尖合作机构共同推动行业标准的革新，重新定义世界级综合体的标准。

徐航还坚持，综合体是为城市的人服务的，体现高端综合体价值的不仅是超高标准的硬件，还要为这一群体定制生活方式，因此空中音乐厅、莱佛士酒店和莱佛士公寓、定制商业中心等生活方式配套也完美融合到综合体之中，徐航希望通过这样一座建筑来真正影响和改变城市价值。

最终，建筑面积约为47.5万平方米的深圳湾1号，主楼建筑结构高度约350米，融合顶级纯粹大平面公寓、高端商业、莱佛士酒店、企业总部办公、定制级商业中心，以及深湾会等为一体，创新了中国高端城市综合体的形态。项目面市之初，还有人担心这样的形态是否过于超前，但是这一质疑很快被打消，今天深圳湾1号的业主绝大部分为中国企业界的领军人物和上市公司的创始人，甚至有企业家为了深圳湾1号举家迁居深圳。

面市至今，深圳湾1号横扫全球一系列重量级地产大奖，包括有“地产奥斯卡”之誉的“国际地产亚太区综合体奖”、迪拜地产博览会“全球最佳综合体奖”、A&D Trophy Award（亚洲建+设大奖）“最佳综合体奖”、MIPIM ASIA（亚太区房地产领袖高峰会）的“最佳住宅开发金奖”等，不少殊荣开创了国内项目先河。

“一座代表城市之光的建筑”——这是今天深圳城市对于深圳湾1号价值的共识，也是对于徐航梦想坚持的认可。

从持续践行公益到为社会创造更多价值

无论是做大做强民族医疗器械品牌，还是重新定义城市综合体的标准，在徐航看来，最终的目的是要为社会创造更多价值。“我对社会的承诺不只是今天，更重要的是承诺未来。”徐航说。

而早在迈瑞创业之初，徐航就坚持践行公益，以企业特有的方式来帮助社会有需要的人。迈瑞曾经为安徽、湖南和吉林等地捐赠价值千万元的医疗器械，提升当地乡村医疗服务水平。还多次展开过跨国的医疗援助，向越南、泰国、缅甸、尼泊尔等国捐献医疗设备，与肯尼亚、南苏丹等国的医院和妇女组织合作，并在美洲等地举行健康义诊。2015年7月又向云南省昭通市镇雄县、彝良县、威信县的乡镇卫生院捐赠价值2 000万元的医疗设备，并建立定期回访制度，有效帮助解决当地医疗困难。

尽管鹏瑞是一家年轻的公司，但是从诞生第一天起，坚持践行城市公益仍是徐航不变的坚持。

鹏瑞先后与清华大学创新学院、中欧商学院进行合作，反哺教育。其中鹏瑞投资集团捐赠人民币1 000万元，在中欧国际工商学院设立教席，是当年度中欧国际工商学院收到的单笔最大捐赠，也是第一次获得来自深圳企业的捐赠。支持“美丽中国”项目关注中国新生力量；“让环卫工人歇一歇”活动关爱城市环卫工人；“中国建筑传媒奖”推动中国建筑设计力量；“公益金百万行”全公司上阵为爱行走，鹏瑞还持续关注并资助留守儿童关爱行动，创造更多机会让来深建设者与他们的孩子分享快乐。同时，鹏瑞在深圳发起多场公共性音乐艺术活动，邀请包括凯瑟琳·詹金斯、BBC（英国广播公司）苏格兰交响乐

团等在内的全球顶级艺术家或艺术团体为市民献礼；与深圳市现代创新发展基金会、深圳市创意公益基金会合作，为城市创意贡献力量。

更重要的是，徐航打造的深圳湾1号综合体，本身就是用绿色环保的方式，以可持续发展的模式，高效运营城市板块。这也是他参与城市公益的重要组成部分。

参考文献

［1］吴以四.迈瑞非典型中国制造［J］.商业价值，2011（10）：106-111.

［2］钟可芬.徐航：用20年时间打破跨国公司垄断［N］.第一财经日报，201211-09.

［3］余芳倩.徐航：好好演戏，踏实做人［J］.中国周刊，2011（4）.

［4］田然.徐航：一流医疗设备企业的领军人［N］.深圳特区报，2010-09-08.

［5］以湾区经济之心解读世界级建筑之形［N］.深圳商报，2014-06-05.

任克雷：华侨城模式缔造者



任克雷

1993—2014年任华侨城集团董事长兼总裁。

任克雷上任即推动华侨城变革，打破政企合一的管理和组织架构，调整产业布局，向市场经济靠拢；他以超前的管理理念，推出《华侨城宪章》和《科尔尼方案》，成为企业文化建设的典范；他创造了中国主题旅游产业的第一品牌，并形成了“以旅游主题地产为特色的成片综合开发和运营”的“华侨城模式”，成为国有企业市场化探索的成功样本。

在深圳，华侨城的名字可以说是家喻户晓，而其旗下的康佳集团、锦绣中华、世界之窗、欢乐谷、欢乐海岸、东部华侨城、创意文化园等品牌更是享誉海内外。1985年，华侨城从深圳湾畔的一片滩涂起步，经过30多年的发展现已成为集旅游及相关文化产业经营、主题社区及酒店开发经营、电子及配套包装产品制造三项主营业务为一体的文化产业领军者。控股华侨城A、康佳集团、华侨城（亚洲）3家上市公司，资产规模近1 500亿元。凭借每年超3 000万人次的游客量，华侨城已连续多年位列全球旅游景区集团四强，亚洲第一。

回顾华侨城的发展史，任克雷是一个绕不过去的核心人物。作为华侨城第二任掌门人，任克雷在前人打下的基础上，将华侨城带上了创新发展的快速通道。在执掌华侨城的20多年里，任克雷以善于改革创新的过人智慧直接成就了“华侨城模式”，将华侨城带上了新的高度，为华侨城接下来跨越式发展打下了坚实的基础。

牵头起草《跨世纪的抉择》纲领性文件，为深圳赶超亚洲“四小龙”提供决策指导

任克雷毕业于北京大学经济系，曾担任过国家经委政策研究室副主任兼国家经委青年经济研究小组组长，长期从事经济政策和国企改革研究工作。1987年，他牵头起草的《深化企业改革的探讨》论文，受到国务院领导的批示，作为国务院参阅文件（国阅〔1987〕23号文）转发，对当时在全国大型国有企业中实行承包经营责任制起到了积极的推动作用。

1992年，根据邓小平同志提出的广东20年赶上亚洲“四小龙”的战略要求，时任深圳市委秘书长兼办公厅主任的任克雷在深圳市委市政府的领导下，牵头起草了《跨世纪的抉择——深圳赶超“四小龙”若干重大策略》的专题报告，提出关于深圳20年赶超亚洲“四小龙”的若干

重大策略。在指导思想和战略目标上，该报告提出，深圳要进一步解放思想，紧紧瞄准新加坡和中国香港，并吸取中国台湾、韩国的经验教训，大胆学习“四小龙”在发展经济、行政管理、法制建设等方面的成功经验。争取用20年的时间并力争提前，国内生产总值接近和赶上新加坡；人均国内生产总值超过“四小龙”平均水平，接近或赶上中国香港和新加坡；科技水平超过新加坡和韩国；城市基础设施建设和城市管理水平基本接近新加坡和中国香港，达到现代化大都市的标准。

对于深圳发展的制度环境，报告中也提出了一些具体目标，比如，要建立以自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展为宗旨的企业制度和产权关系明确的企业组织结构，各种所有制的企业成为在市场上公平竞争、地位平等的商品生产者和经营者；创造出高度发达的现代市场经济新体制，建立一个按现代市场经济规律和国际惯例运作的经济机制，与世界经济和国际市场全面接轨；把深圳建成亚太地区新兴的金融、贸易、运输、信息、旅游、高科技开发等多功能的国际性都市；等等。这些战略构想在当时是非常大胆和具有超前性的。

针对这些目标，任克雷团队在报告中提出了一系列改革建议和发展策略，包括企业制度的变革、政府经济管理职能的转变、人口政策、关税政策、城市规划、产业结构调整、文化、教育、环境保护、社会保障等。其中不少建议在现在看来仍然颇有前瞻性和突破力。报告成文后，经市委常委会一次审议通过，最终成为深圳特区1991—2010年发展规划的一份纲领性文件。

主持产业结构调整，突出主业，奠定华侨城成功基础

1993年9月，任克雷从深圳市委秘书长兼办公厅主任岗位调任华侨城，主持华侨城的日常工作。赴任伊始，任克雷立即开展大规模的调

查研究。他发现其时华侨城虽已初具规模，但产业过于分散、主导产业不突出、效益不明显、产业结构不合理。拥有参与投资的企业多达110多家，经营领域遍布家电、旅游、房地产、商贸以及手表、自行车等20多个行业，相当一部分企业投资规模小、技术含量低、经济效益差，近90%的中小企业占用了华侨城近50%的资源，产出的利润却不足华侨城利润总额的10%，而90%以上的利润来自少数几家大型骨干企业。

看到这一情况，从1994年下半年开始，任克雷率领华侨城领导班子，通过对国际国内一批成功企业发展模式的研究，结合企业的实际，果断做出了“抓大放小、扶优促强”的产业结构调整的决策。1995年，华侨城正式出台实施了《华侨城工业经济结构调整办法》，通过采取关掉一批、卖掉一批、兼并一批、发展一批的措施，推动产业结构优化。到1997年底，先后整合、重组、退出各类企业40多家，盘活资产9 000多万元，企业总数由原来的110余家减少到60余家，经营的行业领域由原来的20多个逐步收缩集中到房地产、旅游、电子信息等重点产业领域，从而为优势产业的发展腾出了资源和空间。这一决策对华侨城的发展是基础性的，也比国资委要求国有企业要突出主业整整早了8年。

据统计，华侨城1997年销售收入、实现利润、企业总资产、净资产，分别比产业结构调整前的1994年增长了116%、69.4%、116%、110%。正是产业结构的调整为华侨城的成功打下了坚实的基础。

带领华侨城转变企业管理模式，打开新的发展空间

管理体制的变革是华侨城成功的体制保障。起步之初，华侨城在管理上就像深圳特区中的一个小特区，有自己的行政权和规划权，这

种集行政管理和启动建设职能于一体的“双职能管理”模式，在其早期的开发建设中发挥了重要作用。但随着国内外经济的进一步接轨，任克雷意识到这种体制将严重影响华侨城今后的产业结构调整，无法形成自己的产业，限制发展空间。于是，他提出要把华侨城转变为一个纯粹的企业，从原来的一个开发区下面拥有若干企业转变为一个企业下面拥有若干开发区，从而掌握产业的主导权。把华侨城的职能明确定位于经营企业，逐步取消行政功能，并选择组建企业集团作为今后发展的模式。

1994年8月，经国务院侨办批准，任克雷主导的华侨城机构改革方案正式实施。1997年10月，华侨城改组为华侨城集团公司，实行“小指挥部、大企业”的管理体制。此后的华侨城兼具经济开发区和企业集团双重职能，并建立起集团规范的投资控股公司体制，实现了管理体制与运行机制的根本转变。华侨城建设指挥部是华侨城经济开发区的行政管理机构，华侨城经济发展总公司负责整个城区的综合开发建设。这种政企分离体制，使集团公司的功能逐渐得以强化。

这是华侨城的一次基础性改革，通过这次改革，华侨城结束了过去存在的政企合一的管理体制和组织机构，逐渐向市场经济靠拢，为之后的发展打开了空间。

领导制定《华侨城宪章》和《科尔尼方案》，完善经营理念和管理机制

1998年，华侨城集团销售收入达到130亿元，成为深圳市首家“超百亿集团”。随着规模的扩大，以及跨区域、跨行业发展的战略需求，华侨城在管理方面面临的挑战也越来越大。为了保障华侨城这艘巨轮能够持续平稳航行，任克雷认识到行之有效的制度建设势在必行。

1999年初，任克雷亲自挂帅，邀请中国人民大学专家团队与华侨城管理层共同研究制定华侨城的规章制度。1999年12月，当代中国企业文化的杰出文献《华侨城宪章》在四易其稿后，制定完成。

《华侨城宪章》以制度创新、经营创新和管理创新为主题，提出了集团产权多元化和经济形态升级的战略任务，确立了集团未来改革的指导思想，归纳提炼了集团的核心价值观念，并就基本经验、文化品格、管理体制、运行机制、战略导向、价值分配、管理理念等问题进行了科学的理论概括和系统的阐述。

在制定《华侨城宪章》过程中，曾涉及国企改革的一些敏感问题，如企业产权革命、新分享经济等。任克雷非常清楚作为一个国有企业的负责人，制定这样一部《华侨城宪章》，将意味着什么。他认为，如果从个人角度看，等上级有了明确的规定再去改革，当然更保险、更安全。但对于企业，“等、靠、要”无异于等死。企业改革不可能大家喊着口令齐步走，总要有一些企业去当“过河卒子”。华侨城集团领导班子成员统一认识后，一致做出决策，一部充满改革精神的《华侨城宪章》就这样出台了。《华侨城宪章》最终成为华侨城各级管理人员的行为准则，成为指导和统领华侨城各项经营管理制度的企业基本法。

为了进一步提升华侨城集团的管理水平，2000年，任克雷又聘请国际著名的管理咨询顾问公司——科尔尼公司进行企业管理改革方案设计咨询，通过引进跨国公司管理经验，对华侨城集团进行观念再造、功能再造和组织再造。《科尔尼方案》内容主要包括华侨城集团战略目标咨询评估、业务流程设计、组织架构设计、薪酬方案和激励机制等。通过战略目标咨询评估，进一步明晰了华侨城集团战略目标和功能定位，强化了战略管理和资产监控功能；在组织架构设计上，把战略发展部和审计部放到突出的位置，以强化集团的战略管理和资产监控功能；在业务流程上进行了设计，尤其是集团成立了资产管理

和战略投资决策委员会、产权代表管理委员会和薪酬管理委员会三个专业委员会，极大提高了集团科学决策水平和战略管理能力。

任克雷领导制定的《华侨城宪章》和《科尔尼方案》使华侨城的发展上了一个新的台阶，进入了新一轮上升通道。

创新商业模式，打造华侨城核心竞争力，树立行业典范

任克雷领导华侨城建设了中国最大的、最有特色的文化主题公园群。1989年，华侨城的首任总经理马志民率先将“主题公园”概念引入中国，开创了中国主题公园建设的先河。1993年，任克雷赴任华侨城后，与前任和同事们一起领导、参与了深圳世界之窗等主题公园的建设和运营。体现中国优秀历史文化的锦绣中华、展示中国各民族风情的民俗文化村、荟萃世界优秀文明成果的深圳世界之窗等文化主题公园群，在“让世界了解中国，让中国了解世界”理念的引导下，向世界展示了中国优秀的传统文化和世界文化的精髓。

他领导华侨城建设了“华侨城·旅游城”，在中国率先提出了区域开发的概念。在华侨城文化主题公园群的基础上，建设了华侨城洲际大酒店、威尼斯酒店、何香凝美术馆、华·美术馆、暨南大学深圳旅游学院、华夏艺术中心、OCT-LOFT（华侨城创意文化园）等一批旅游文化配套设施，形成了一个以主题公园为主体，集酒店、文化设施、体育场所、旅游院校、旅行社等旅游服务配套设施于一区的多元化旅游度假区。

他领导华侨城将以器械式游乐为主体的国际主题公园主流发展模式引入中国，并结合中国市场消费特征，建设了深圳欢乐谷，随后华侨城在全国第一个采用“旅游+地产+文化”的大型区域开发模式，先后在北京、上海、成都、泰州、天津、昆明、武汉、西安、宁波、顺

德、重庆等一二线及区域中心城市开发建设了十几个华侨城，在7个大城市中实现了“欢乐谷”的连锁经营，为中国旅游业发展壮大和成功创新起到了示范作用，使中国现代主题公园的发展进入了一个新的阶段。华侨城也逐渐形成以大型旅游文化演出为龙头，以景区村寨表演、景点小型表演、各种狂欢节庆表演等为配套的表演体系，并形成了符合中国消费者特色的公园产品。

他领导华侨城进行了中国主题公园标准的建设，推动了中国主题公园行业发展水平的提升。2006年，在任克雷的领导下，中国第一部主题公园企业标准《华侨城主题公园标准》编制完成，成为中国主题公园标准化发展过程中的里程碑。同时，华侨城又在国家旅游局的指导下积极编制中国主题公园行业标准，以推动和规范行业的发展，提高行业服务水准，受到了中国国家旅游局的高度认可。

他领导华侨城坚持“环境就是优势，规划就是财富，结构就是效益”的区域开发理念，坚持保持自然生态环境的整体规划思路，倡导建立一种亲近自然、生机勃勃、具有人文气息的旅游度假区，建成了全省第一条社区专用自行车道，创造性地进行了深圳东部华侨城旅游度假区、深圳欢乐海岸等项目的开发建设，实现了华侨城从都市娱乐类主题公园产品向城郊结合大型生态旅游度假区产品、城市中心都市商务休闲娱乐旅游产品等多元化旅游产品的转变。

任克雷在担任暨南大学深圳旅游学院的首任院长期间，致力于探索校企联合办学的模式，为中国旅游业输送了大量的专业人才。通过院企合作，任克雷主导创办了华侨城旅游发展的人才平台——“华侨城旅游讲习所”，为华侨城旅游的发展培养了大批业务骨干。同时，随着华侨城的高速发展，一批主题公园设计、设备引进、技术安装、建设施工等方面的人才纷纷涌现出来，他们成为中国主题公园发展的第一批专业人才，直接推动了中国主题公园市场规模的扩大和行业的迅猛发展。任克雷也因此被称为中国现代主题公园发展的重要奠基人。

在他的领导下，华侨城不仅在经营管理工作方面取得了长足的进步，在文化事业上的投入也可谓倾尽全力。华侨城先后投资建设了何香凝美术馆、华夏艺术中心、当代艺术中心等一批有影响力的文化艺术公共设施及机构，并且在20世纪90年代就开始支持深圳当代艺术的发展，对深圳文化艺术事业的发展做出了重要贡献。由他创建的华·美术馆，在20世纪80年代早期深圳湾大酒店洗衣房的基础上，经保留和改造，现在已经发展成为以设计为主题的专业美术馆。在此基础上，他建立了以推动中国当代艺术与国际当代艺术互动为目的，以OCAT（华侨城当代艺术中心）深圳馆和华·美术馆为基地，包括OCAT北京文献与研究馆、OCAT上海馆、OCAT武汉馆、OCAT西安馆的华侨城当代艺术馆群，通过举办展览、学术研究、交流、教育、出版和国际艺术家工作室计划等项目，成为在中国具有国际水准的民间艺术机构。

2014年2月18日，任克雷正式卸任华侨城集团公司总经理。在执掌华侨城的20多年里，他在国有企业市场化运作方面探索出了一个成功样本，其企业经营管理的智慧也深深根植在华侨城的土壤中。在2008年任克雷被选为“改革开放三十年影响深圳三十个经济人物”时，他的当选理由是：任克雷是华侨城集团的新起点，缔造了“华侨城模式”，演绎了一个城市的经典传奇，创造了中国主题旅游产业的第一品牌，并形成了“以旅游主题地产为特色的成片综合开发和运营”的独特模式。

任克雷说，人生有很多选择，对于我来说，选择华侨城无疑是最重要的一次。如果有人问我，时光倒流，你是否还会选择华侨城？我的回答是肯定的。因为，在这里，我实现了许多梦想，我们创造了一个又一个辉煌，我把人生最美好的时光献给了华侨城！

参考文献

［1］洪远. 特区人物志（深圳卷Ⅲ）［M］. 广州：广东人民出版社，2011.

［2］任克雷访谈［EB/OL］.国企改革发展30年系列高端访，2009-01-09.

陈志列：用创新撑起中国创造的领军人物



陈志列

1993年创办研祥集团，2000年至今任董事局主席兼总裁。

从深圳地铁核心控制设备到北京奥运会门禁系统的夺标大战，陈志列带领研祥通过和国际一流品牌的对擂，证明了其行业领先地位。他坚持市场需求导向和新技术引导导向并重，始终坚持自主创新，给行业标准贴上了中国制造的标签，将研祥打造成为中国最大的特种计算机高科技企业，并从中国制造走向中国创造，走到世界前列。

“我在深圳创业只有15年，今天深圳经济特区成立30周年给了我这个荣誉，所以我还欠深圳15年，下个15年我会继续努力，继续为深圳做贡献。”2010年9月，在“深圳经济特区30年”的颁奖晚会上，获评“深圳经济特区30年30位杰出人物”之一的陈志列这样说道。

当年说还欠深圳15年的陈志列，早已经带领自己白手起家的研祥成为中国最大的集工业计算机研究、开发、制造、销售与系统整合于一体的高科技集团。

研祥的产品是产业自动化、智能化、信息化、数字化产品的核心部件，目前已广泛应用于高端装备制造、航空航天、能源、电子、交通、电信、金融、网络、医疗、监控等国民经济各主要行业与领域。研祥还主导编写了本行业全部26项中国国家标准，拥有600多项专利和1 300余项非专利核心技术，全部产品拥有自主知识产权。产品直接销售全球43个国家，间接销售167个国家。研祥集团先后荣获国家级创新型企业、国家级高新技术企业、全国创先争优先进基层党组织等荣誉。据CCID（中国电子信息产业发展研究院）和IDG（美国国际数据集团）的统计，研祥在市场份额和产品技术领先性方面已经连续九年位居同行业中国第一、世界第三。

“创新是企业持续健康发展的不竭动力，只有坚持自主创新，不断抢占行业制高点，才能挺起中国创造的脊梁。”从1993年创立至今，陈志列领导的研祥集团在技术和管理等方面始终坚持自主创新，做出了突出成绩，得到了党和国家领导人的关注和肯定。

陈志列2010年9月5日向在深圳视察的时任中共中央总书记胡锦涛汇报了研祥的发展成果，得到胡总书记的充分肯定；2012年12月10日向在广东视察的中共中央总书记习近平汇报了研祥创新驱动稳健发展的成果和对民族工业发展的建议，得到总书记的重视和鼓励；经中组部推荐，2013年3月—2016年9月，出任习近平总书记的金砖国家领导人会议5名工商界顾问之一，先后随同习近平总书记在南非、巴西和俄罗斯参加了金砖国家领导人峰会；2016年3月4日在全国政协民建工商

联组会上向习总书记做了8分钟的汇报发言，并在会后与习总书记交谈；2016年10月19日在第二届军民融合发展高技术成果展上，向习总书记汇报了创新发展成果。

将突破封锁作为创业和创新的目标

1991年底，因所在单位（北京航空部设计院）在深圳成立了窗口单位，陈志列被派到深圳负责工业控制计算机的工作。第一次到深圳考察，从小没在南方生活过的陈志列感到很惊喜："深圳真是一个没有冬天的城市。"1992年3月3日，陈志列正式到达深圳。在邓小平同志发表南方谈话这一"春天的故事"影响下，深圳创业浪潮涌动。

"有一天，我和五个老同学吃饭，他们每人给我一张名片，我一看，上面全印着我不知道的公司名称，上面的头衔都是'董事长兼总经理'，都创业了，"陈志列回忆道，"他们鼓励我说，'老陈，你也创业吧'。"

听完朋友们的建议后，陈志列感受到深圳的创业氛围是股强大的历史潮流。接下来，陈志列开始结合自身情况进行冷静的思考和分析。

陈志列是从西北工业大学计算机系硕士毕业的，也曾做过几年工业计算机产品应用的市场推广和销售，对我们国家工业计算机市场情况已经比较了解了。

改革开放后，国家搞四化，其中最核心的基础平台就是特种计算机（即工业计算机和军用计算机），这是国民经济各骨干行业和领域都大量需要的核心产品技术，需求巨大；而当时国内的特种计算机市场，都被海外知名品牌一统天下，军用计算机更是以美国为首的"巴统组织"对华禁运的主要产品技术；对于广大的工控用户来讲，只能被动

接受国外的二流技术，而且价格太高，始终无法摆脱受制于人的现状。

对于国内特种计算机市场被国外产品垄断的局面，陈志列心里颇为不平：“我们也懂技术，凭什么任由外国人摆布？如果我们闯出一条路，能够拥有自主的产品技术和品牌，不仅能占据广阔的市场，又会得到政府的大力扶持，这样的事情值得去搏！”就这样，没有更多犹豫，陈志列毅然辞去公职下了海。

1993年，陈志列找到自己读研究生时的四个同学，搭档组成团队，一起干起老本行——工业控制计算机。这是他们1987年读研时所学的专业，当时这一专业研究生数量极少，陈志列还记得校长对他们说：“你们是科研的‘国家队’。”所以，他们对自己的技术充满信心。

筚路蓝缕，自主创新成就研祥

刚创业的时候，陈志列家里存折上只有500元钱，他们几个人东拼西凑了3万元做启动资金，在南光大厦租了一间28平方米的办公室。当大家因这种寒碜而感到信心不足的时候，陈志列就打气说：“这可是我们‘研究生的发祥地’啊！”他们几个非常认可，公司的名字“研祥”也就由此而来。

研祥起家的方式跟大多数电子类公司一样，是给外资的工业控制计算机做代理。凭借过硬的技术，两年时间内，研祥团队就赚到了整整3 000万元。当时国内坐上“代理”这艘顺风船的公司不止研祥一家，但研祥却是第一家决心“逆流而上”，做自己的品牌与产品的公司。陈志列说：“想法其实很简单，就是不服气，我们明明也有实力开发出优秀的产品，但现在市场上大家只认可美国、德国或是日本的技术，我们想让大家知道，中国人在这个行业也能做得不错。”

1995年，拿着原始积累的“第一桶金”，陈志列和其他四个合伙人用一顿饭的时间达成共识：做自己的产品！

特种计算机是一个比拼技术实力的行业。它的显著特点就是技术、生产、品质控制等进入门槛的标准要求高，进入周期长，研发新产品承担风险高。研祥成立之初面对的都是全球顶尖品牌产品，这就意味着在你还没站稳脚跟的时候，就要在相同平台上按照国际标准，跟世界最强的企业竞争。而这个领域客户最关注的是产品的性能与可靠性。很明显，不像其他行业有强、中、弱生存的空间，小企业可先简单模仿，然后逐步做大做强。特种计算机行业没有中间过渡，仅靠模仿、山寨等方式是走不下去的，唯一可行的道路就是一切立足于自主。

所以，创业伊始陈志列的团队就被迫站到高峰上，做好在国际规则下竞争发展的准备，在产品研发、生产的各个主要环节采用与国外知名品牌企业同样严格、严酷的标准。坚定地走自主研发和自主创新之路，做好做强自主品牌，排除万难坚持下去。

研发是个无底洞，到底要投多少，陈志列他们心里也没数。在1995年一年之内，他们把原有的3 000多万元收益全部砸了进去，开厂、购买设备、研发产品、拓展市场等全面铺开。“把钱丢进水里都听不到一点响声，”陈志列说，“现在都很佩服自己那时候的豪迈与勇气。”终于，在开始自主研发的第二年，陈志列团队推出了新产品EVOC（自主品牌）。

1999年，首届高交会开幕，深圳第一家创业科技投资公司按照研祥公司的估值，投资2 000万元，占12%的股份，这为研祥注入一支强心剂，团队底气大增。2003年，研祥各方面条件相对成熟，陈志列开始筹备上市事宜，不久，研祥在港交所刚设立不久的创业板H股上市。上市是研祥发展的重大转折点，它一方面解决了原本融资速度赶不上公司发展的问题；另一方面，有助于研祥通过项目招投标的审核环节。

觅人才，打造协同化作战的专业团队

为了招揽人才，研祥在1995年8月的《计算机世界》报上打了1/4版广告，当时定下的题目是“高薪诚聘高手”，但由于文员疏忽，打成了“高手诚聘高手”。

结果，这则招聘广告竟然在全国引来了100多位“高手”竞聘，其中包括后来的公司总工程师朱总。在江浙一带的工控行业里，朱总也算得上一个知名人物，看到这则广告后的反应是，这家公司太牛了，得来会会！朱总凭着对成功的渴望，不远千里从老家来到了深圳，投奔到研祥。陈志列见到朱总后只说了一句话：“就凭为这句话就敢来深圳闯荡，这样的人我要了！”

如何打造能量强大又善于协同作战的研发队伍？陈志列带领的研祥团队也经历了从依靠技术权威转变为专业化团队协同攻关的探索过程。开始，他们也非常青睐中餐大厨式的技术权威。一有攻关任务，一两个技术精英带上几个兄弟，很快就把产品做出来了。这种模式在创业初期优势明显，容易取得突破。但是，随着企业不断做大，这种模式的弊端日益显现，会使公司研发上的知识连续性受损，容易导致企业没有后劲。

觉察到这些风险后，陈志列立刻采用专业化团队分工协作形式，用专业的人做专业的事，发挥各自优势，确保稳定持续。从一开始就明确规定，产品的技术和知识皆属公司所有，一切大小方案在评审时都要摆到桌面上，不能只是装在个人脑子里。同时，所有的设计文档通过评审后都要存档。实践证明，协同作战无论是从效率还是从公司利益来讲，目前都是最好的选择。

不打价格战，掌握核心技术是硬道理

陈志列经常强调：核心技术不仅为企业带来定价权、带来更高的毛利，更能形成技术排他性和技术壁垒，让我们在和别人竞争时拥有舍我其谁的优势。

不打价格战。研祥在开拓国际市场的初期，也想通过价格战作为突破口。在美国参加的一次展会上，对一款产品的报价是450美元，他们觉得已经有不错的利润空间了，但国外客户说这款产品在美国卖950美元，最低不可能低于870美元，你们报价这么低，产品质量与可靠性就不可信了。他们由此明白：科技企业的关键在核心技术，只有掌握核心技术，才能让企业保持竞争优势，才能得到客户的尊敬！

靠核心技术引导客户需求。公司成立初期，陈志列提出的产品研发定位是“只要用户需要的，就是我们要做的”。研祥在产品设计、研发方面都始终围绕客户的需求，为用户量身定制适合不同行业、不同领域需求的特种计算机产品，快速反应、马上行动、贴近市场。

随着他们对各个行业市场需求的深入了解、核心研发能力的不断提高以及对各个行业新产品应用解决方案技术经验的不断积累，陈志列又适时提出产品研发的新定位：市场需求导向与新技术引导导向并重，即“研祥所做的，就是市场需要的！”

硬碰硬，行业标准贴上了中国制造的标签

由于中国的国情，自动化设备运营的工况环境要劣于国外。抗干扰能力的比拼，就成了研祥与海外巨头竞争的一大突破口。2002年深圳地铁一期计算机控制系统公开招标，研祥和德国巨头S公司站在了最后的擂台上。深圳地铁的工况环境非常潮湿，且电磁干扰非常大。两家对决的方式是：每家出10台设备，并用包装封闭起来，让人看不出哪台是哪家的，然后放在恶劣的工况里运转两周，谁的故障率低，谁

就胜出中标。最后正式公布的结果是：10台出故障的设备里，S公司占了9台，而研祥仅有1台！

这一战让研祥在地铁领域扬威立名。后来深圳地铁从二期开始就只用研祥的设备，广州地铁从一期开始、北京地铁从五期开始也都只选择更加可靠的研祥产品。

2010年上海电气在承接一个海上风电成套设备项目的产品集成时，一位负责此项目的工程师大胆推荐已经严格考察了两年的研祥专用计算机系统产品，与德国P公司的产品同台竞争；经过专家组的仔细对比评估、严格的实验与现场测试，得出的一致结论是：研祥的风电专用计算机系统产品不仅在产品性能、运行的可靠性等方面完全可以与德国P公司的产品媲美，而且更适合海上复杂运行环境的需求，具有更高的性能价格比。因此，上海电气采购了上百套研祥的产品，取代了P公司的产品。

在“2007年央视年度经济人物”颁奖典礼上，陈志列不仅当选“年度经济人物”，还揽走评委会特设的“年度创新人物”大奖。给他的颁奖词是：“他把行业标准贴上了中国制造的标签，他对世界说，定价权，中国造。”

20多年来，研祥平均每年对新产品的研发投入占到年销售额的10%。为了有后劲，陈志列更注重于关键技术的预研和突破，在新产品战略、计划、人财力安排等方面都保证落实“生产一代、研发一代、预研一代”，这样才有可能取得领先的核心技术，掌握独门兵器。这样做的结果是，研祥做到了每年40%的新产品推出，其中约20%为全球首推的新产品。

“情商”是企业竞争的必要基础

从创建研祥开始，陈志列就非常注重企业文化建设。在公司发展过程中所形成的以“鼓励创新、追求效率、脚踏实地”为特色的企业文化，有力地支撑着企业的稳健发展。

2004年人民邮电出版社出版的《研祥，非经典管理》和2007年凤凰出版社出版的《研祥，再造非经典》，全面提炼了陈志列在企业管理创新和企业文化建设创新方面具有的鲜明特色的各种理念和经验。其中典型的有以下几个方面。

在鼓励创新方面，树立“雷同永远落后，创新才有发展”的理念，明确提出在前行探索的路上，可以左转、也可以右转、但不许停车，鼓励尝试，允许失败；鼓励第一线员工提供有价值的建议；改进首先是服从于市场的变化，而不是越先进越好。

在追求效率方面，陈志列在创业初期就提出“一张纸、一支笔，写清楚，TO（给）专人”；随着办公自动化水平的提高，又发展为“频互动、写结论，E（邮件沟通）专人，馈结果”；要求公司全员淡化级别，有事说事，不要发嗲，不要隐性恭维；对报告或邮件限时回复，不回复视为同意，出现问题照样负责。

在脚踏实地方面，陈志列坚持推行如实简单、提供建议、推动落实；以变制变，不唯书、不唯上、只唯实。坚持结果导向，以成败论英雄。

要从单打冠军发展成为王牌集团军

目前市场竞争的一个显著特点就是面临的竞争压力已经从产品竞争、企业竞争发展到产业链竞争，需要龙头企业引领产业链企业携手互助、聚集发展。

2013年，研祥获批组建国家特种计算机工程技术研究中心，陈志列担任中心主任。该中心的一个重要任务就是要建设成为为行业发展

提供技术支撑的研究开发基地、人才培养基地和技术成果产业化示范推广基地。

陈志列提出：目前世界公认的强国，都有一些全球知名的工业品牌，它们代表国家的实力，具有进入全球各个角落的渗透力。当中国即将成为全球第一大经济体的时候，中国必然会有一些品牌，在全球有这种渗透力、震撼力，领导潮流的这些工业品品牌，我们希望研祥能够成为其中之一。这是我们的目标！

万捷：文化艺术新领域的开辟者



万捷

1993年创办雅昌文化集团，任董事长、总裁。

万捷首创“以艺术数据为核心、信息技术为手段，覆盖艺术全产业链”的商业模式，打造覆盖整个艺术产业链的产品和服务，从高端艺术印刷拓展到互联网艺术信息服务、艺术数据服务、艺术影像和艺术普及教育等领域，使雅昌成为国内首屈一指、世界独具特色的综合性文化艺术服务机构，让中国印刷重新站在世界之巅。

20世纪80年代中期，万捷来到深圳，就职于中日合资企业深圳美光彩色印刷股份有限公司，后于1993年创立深圳雅昌艺术印刷有限公司（雅昌文化集团前身）。他首创“以艺术数据为核心、信息技术为手段，覆盖艺术全产业链”的商业模式，打造覆盖整个艺术产业链的产品和服务，从高端艺术印刷拓展到互联网艺术信息服务、艺术数据服务、艺术影像和艺术普及教育等领域，使雅昌成为国内首屈一指、世界独具特色的综合性文化艺术服务机构。

成立于1993年的雅昌致力于传承、提升、传播艺术价值，以艺术数据为核心，综合应用信息技术手段和领先的数字科技、工艺材料，为艺术行业、艺术爱好者提供专业服务及优质的产品体验，现已成为综合性文化产业集团。迄今拥有北京、上海、深圳三大运营基地，杭州、广州、南京、成都、西安、合肥六大艺术服务中心，产品和服务遍及全球几十个国家和地区。

成绩卓著的雅昌，彻底颠覆了传统印刷业的苑囿，成为艺术界熠熠生辉的明星。这一切都离不开雅昌航母的掌舵者——万捷，他以前瞻的思维、独到的眼光、无畏的魄力，引领着雅昌一次次创新转向，毫不夸张地说，没有万捷就没有成就卓著、独一无二的雅昌。

推行艺术化印刷，让中国印刷走向世界巅峰

雅昌创立之初，深圳已经成为中国的印刷重镇，低端业务的竞争日趋激烈。在大多数企业一哄而上，选择打价格战、规模战时，万捷却另辟蹊径，选择以品质盈利，从印刷核心业务——制版开始做起，以工匠精神追求产品的卓越，并提出“印刷是服务业”的理念。在最初的竞争中，谁也看不出两者的差距，而随着印刷行业趋势的转变，选择上的差别日益清晰起来，也为企业带来了境遇迥异的两种结果。

公司运营伊始，万捷就要求雅昌工作人员不仅要研究不同门类的艺术品特色，还要力求精准地还原艺术品原作的精髓。雅昌成为国内艺术印刷领域“第一个吃螃蟹的”。此后，雅昌凭借过硬的品质，不但承接了中国内地大部分的拍卖图录印刷业务，还吸引到大批香港及国际订单。

正是对品质的严格把控，使雅昌有机会深入到艺术品印刷领域，而艺术品印刷又进一步让雅昌与艺术家、艺术机构有了广泛而深入的合作，使雅昌逐渐呈现出了工业的严谨与艺术的唯美，从而让雅昌从一众印刷企业中脱颖而出。这一切连锁反应的源头，就在1993年创业之初的起跑线上——品质盈利，挑战行业极限。过去，印刷行业往往是被动加工，而万捷追求的是使雅昌成为服务型企业，通过创新体现服务细节的独特性，通过设备、技术、工艺给客户提供更好的呈现方式，帮助客户实现更好地盈利，创造双赢的局面，而这些都离不开对专业能力与服务创新的坚持，也帮助雅昌在艺术印刷以及文化艺术服务领域走得更远、更稳健。

2003年，雅昌第一次参加美国印制大奖的评选，荣获了一枚被称为印刷界“奥斯卡”的班尼金奖，从此以后，横扫全场大奖对雅昌来说已如探囊取物。尤其是近年来，雅昌已连续5年蝉联“全场大奖”之桂冠，成为近5年来全球收获全场大奖最多的印刷企业。在这一世界最具分量的印刷盛典上为中国赢得了荣誉，让发源于东方的印刷术在国际舞台上赢回了世界的认可和尊重。

著名学者余秋雨这样评价道：900年后，雅昌挣回了从宋代毕昇开始的（印刷）首创性尊严。雅昌在艺术印刷之路上越走越稳，让中国的印刷重新站在了世界之巅。

打造中国最大的艺术数据中心，为艺术界提供全方位服务

当雅昌在印刷领域里一帆风顺的时候，万捷却已经不再把雅昌看作一个传统的印刷企业了。创新是引领发展的第一动力，印刷企业如何突破传统思维完成转型，在万捷的构想中要做的事很多：在专注于艺术服务的前提下，可以将触角伸向其他领域——印刷术、造纸术，为文化传播提供了良好的介质，作为最新一代的传播介质，互联网的出现是雅昌不可错过的机遇，因此在文化传播的链条上，雅昌将面临从服务小众到服务大众的一次重大变革。万捷以敏锐的触觉认识到，传统企业要想有所发展、有所作为，就要进行颠覆性的改变，雅昌也要学会用互联网思维去探索新的经营模式。

十几年前，无论是文化艺术服务，还是信息技术、“互联网+”都处于萌芽时期，未来的道路究竟会怎样，大多数企业还处于观望阶段，而雅昌已经开始进行摸索和尝试——将多年来在书画、文物、拍卖、摄影等艺术类印刷业务中积累的大量艺术家、艺术作品及相关数据资源进行整合，让艺术资源数据库成为各项业务的支撑和载体。数字世界打开了雅昌从传统印刷走向数字出版公司的产业升级：以纸墨为桥梁，以科技为支撑，为新时代下的文化艺术找到新的生存空间。雅昌的目标是要建立一个可以流传后世的中国艺术品数据库——全球最大、最全面的有关中国艺术家、艺术品内容的数据库，通过将这些资源和数据整理归类，借助文化与科技的融合，成为中国艺术数据的“四库全书”，这也是雅昌发展中重要的节点之一。

有庞大的数据库资源为支持，万捷当即决定2000年成立雅昌艺术网。艺术印刷、雅昌后来兴起的艺+、艺术图书、艺术影像以及中国艺术品鉴证备案等业务，则为雅昌艺术网带来了源源不断的内容，从这些业务中获取的影像资料，可以直接被雅昌艺术网采用，充分利用“有源头的活水”，让艺术网的功能不断升级，促进它形成“造血”功能。与此同时，雅昌艺术网凭借强有力的行业知名度，打开了为艺术家、艺术机构服务的产业链，推出了艺+，深入关注艺术家的艺术价值，以“百科全书”式综合服务，实现线上及线下全方位的专业服务和解决方案。

为了更好地服务艺术行业，万捷大力支持雅昌艺术网培养了一批专业的艺术记者，在全国各地进行艺术信息采集，发布第一手艺术资讯，雅昌艺术网现已成为全球最重要的中国艺术品专业门户与最活跃的在线互动社区，是获取艺术资讯的首选媒体平台，是艺术品收藏投资及爱好者不可或缺的重要工具。

随着技术的不断发展，今天的雅昌中国艺术品数据中心，以中国艺术品数据库为核心，利用大数据、云计算等前沿科技手段，为艺术机构、文博机构及艺术家个人提供全方位一体化的数据采集、处理、管理和应用服务，同时，自主研发包括雅昌云图、雅昌VR（虚拟现实）、博物馆展览、博物馆导览在内的多款数字化产品，与包括中国故宫博物院、中国国家博物馆、西藏布达拉宫等在内的文化机构达成深度合作，并针对此类合作打造了智慧博物馆，这是雅昌为博物馆量身打造基于智慧保护、智慧管理、智慧服务的个性化、一站式综合服务解决方案的一个展示。通过360°全景和VR等技术，参观者可以穿越时间和空间，领略拥有600多年悠久历史的故宫的各种展览、展厅。雅昌还推出了云艺展、云交艺、云艺家等云服务，更贴近艺术市场的需求。

针对中国艺术品市场乱象横生的情况，万捷带领雅昌推出了中国艺术品鉴证备案，对艺术品进行真伪鉴定、高清图像采集、作品基因数据提取、数据存储备案、版权登记备案、备案数据库查询等措施，为每一件艺术品建立可追溯、可查询的“身份证”信息。

至此，万捷将传统文化资源与信息技术相结合，产生了新的商业模式，转化成新型的文化产业，雅昌再一次成为行业创新转型的引领者。

打造雅昌美学综合体，树立深圳文化新地标

文化产业的从业者要敢于做前人所未做之事，才能有前人未有之精彩。十年前，万捷有了一个全新的构想：要做一个以图书为纽带的艺术中心，用图书筑造一座丰碑式的建筑。雅昌可以通过整合艺术资源，用古老的图书馆概念，加上雅昌顶尖的VR和AR（增强现实）科技，形成一个不同于传统概念的复合型的美学综合体。这个美学综合体，并不是购物中心，而是一个同时聚集着美术馆、艺术博物馆、艺术图书馆、艺术书店、大数据库、科技研发中心、印刷装订车间、办公室等各类空间的体验综合体。这就是雅昌艺术中心，一个全新的美学综合体。

从构思到设计，从施工装修到落成开幕，万捷亲力亲为、深度参与。历时8年的打造，这样一个独特的以图书为纽带的美学综合空间横空出世。万捷将平生的许多珍贵收藏品放在了这里，这些收藏品都是他走遍全世界一点一点搜罗而来的，不乏孤本善本，品相精美、内容厚重，历史文化尽在此间。30米高、50米宽的巨型书墙岿然屹立，吸引了众多群众前来参观，仅2017年一年，就有20多个国家及省市领导前来参观学习。雅昌艺术书墙，只是12 000平方米的博物馆式艺术书店的组成部分。博物馆式艺术书店还包括书店、美术馆、公共阅读空间、专业书房等几个部分，色调以蓝、黑和原木色为主，雅致庄重，又不乏轻快，莹润的灯光下，那些蓝色仿佛流动了起来，犹如映着星光的大海，明艳动人，却绝无轻佻。它既是博物馆，也是一座艺术花园，大与小、轻与重、繁复与简约被拿捏得分毫不差，让人轻松地徜徉其间，呼吸到美的气息与韵味。

2015年，雅昌艺术书墙斩获德国红点大奖中的“视觉传达设计”奖项，这是中国企业很少获得的视觉传达设计类奖项之一。自此，雅昌艺术书墙成为深圳乃至中国的新文化地标，展现出这个新兴城市的文化活力，也让世界再次看到了中国的文化软实力。

万捷认为，深圳这些年的变化太大了，经济高速发展的过程中，有创新，有科技，有激情，也有干劲，如今的深圳需要更多的文化产

业资源，文化产业发展也需要新的思路和想法，深圳的企业家要有把全国以及世界的文化资源为我所有的气度和眼光。深圳未来的发展，如果没有文化力量的注入，很难达到世界顶级水平，所以雅昌的任务就是以一流的硬件设备和顶级的服务水准，引入国内外顶级的文化资源。近些年，雅昌陆续与故宫博物院、日本CCC（文化便利俱乐部）集团、纽约苏富比艺术学院等国内外知名文化机构达成战略合作意向，逐步将重磅文化资源引入深圳、落户雅昌。

普及艺术教育，培养大众美学消费习惯

创始人就是为企业注入灵魂的人，初心因他而起，初心也成就了企业的文化内核。万捷做雅昌，骨子里带有一种使命感，雅昌的成长壮大，积蓄力量是为了要完成一种社会价值——通过为人民艺术服务，形成大数据库，再通过艺术数据授权，设计形成新的产品，回馈社会，实现艺术传播与提升价值的理想，让艺术之美走进生活。万捷是这样想的，也是这样做的。

万捷率领雅昌以“艺术教育”为核心，通过“流动美术馆”、“艺术大讲堂”、艺术高仿真复制与衍生品、艺术影像等形式，让艺术走进每个人的生活，以“文化”促进社会和谐，推动了艺术普及教育的繁荣与发展，也培养了人民大众的美学消费习惯。

文化创意产业作为近20年来新兴的产业板块，没有任何前车之鉴，更谈不上理论的指导与借鉴，万捷带领着雅昌，以深圳“开拓创新、诚信守法、务实高效、团结奉献”的城市精神为指导，在摸索中笃定前行，不断成长。他始终坚信，艺术最终都将回到人民中去，艺术怎么样为人民服务，怎么样提高人民的艺术修养、艺术素质，提升他们的生活水准和生活质量，创新性地解决了这一根本问题，便是雅昌的成功。

在他的眼中，能清晰地看到人类的文化财富被很好地保护、传承、提升与传播，而且会给一代一代人带去一种教育、启迪和感染，这就是雅昌存在的重要意义。

热心公益事业，履行企业家的社会责任

作为一个有着强烈社会责任心的企业家，万捷热心公益事业，尤其是和文化事业相关的，他都不遗余力。

他发起的“点亮孩子艺术梦想”公益活动，是由雅昌艺术基金会联合各大基金会、艺术机构、出版社、艺术家与知名企业共同组织的大型助学助教公益项目，以专业的艺术标准体系——“雅昌艺术标准”为支撑，由“艺术图书馆”与“艺术教育梦想课堂”两部分组成。根据科学的“艺术标准”体系，为学校建立艺术图书馆，捐赠录入艺术教育内容的电子图书阅读器，设立艺术教育梦想课堂，邀请艺术家、艺术院校和美术文博机构的专家、志愿者义务为学校的师生授课，普及艺术教育。

万捷在雅昌成立15周年之际，立下企业遗书，把雅昌打造的全球最大的中国艺术品数据库作为企业遗产捐献给国家，变为中华民族永久珍贵的文化资源和财富。同时，万捷联合其他七位企业家，与故宫博物院联合发起故宫文物保护基金会，为传承保护中华优秀文化做出不可磨灭的贡献。雅昌艺术网还连续七次发起“AAC艺术中国·年度影响力”评选活动，作为艺术领域最重要的年度盛典，“AAC艺术中国”吸引艺术界人士和社会名流热情参与，成为推广中国当代艺术、规范艺术市场的重要平台，不仅为推动年轻艺术家成长发挥了重要作用，而且已成为年轻艺术家走向国际舞台的星光大道。

万捷的情怀远不止如此，他时刻将企业的发展战略与社会责任紧密结合，彰显了企业家服务人民、回报社会的伟大情怀。

参考文献

［1］麦子. 进化的力量 万捷和他的雅昌王国［M］.北京：中信出版社，2013.

［2］万捷. 政协委员履职风采·万捷［M］.北京：中国文史出版社，2017.

［3］万捷：创新阅读形式 让你坐下来读书［EB/OL］.网易新闻，2017-03-07.

［4］雅昌文化集团董事长万捷谈互联网+艺术时代的红利［EB/OL］.搜狐网，2016-09-14.

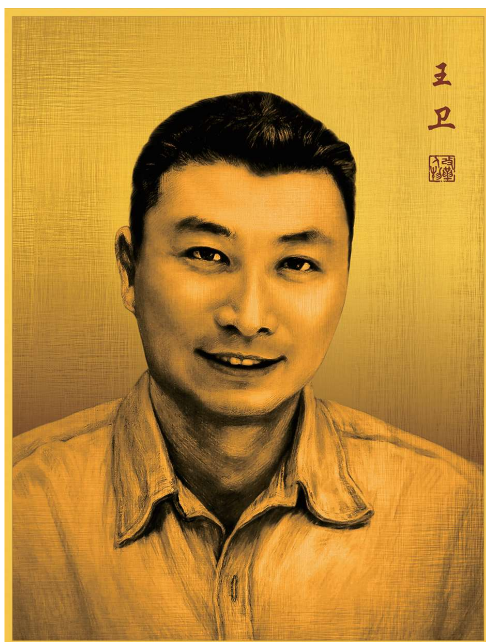
［5］雅昌文化董事长万捷：艺术品需要保护再应用［EB/OL］.新浪网，2014-11-15.

［6］万捷：科技能改变艺术行业 我们正在做［EB/OL］.新浪网，2016-06-15.

［7］梁瑛. 8年造就全球最大艺术书店［N］.中国经济时报，2015-05-14（A07）.

［8］“文化+”助推深圳经济转型升级［EB/OL］.央视网，2015-05-15.

王卫：首创包机送包裹的“快递之王”



王卫

1993年创办顺丰速运（集团）有限公司，现任总裁。

王卫以直营模式替代加盟模式，规范管理，降低营运成本，以承包和计件工资的方式激励员工，让顺丰从竞争激烈的快递业脱颖而出。他在国内民营快递企业中最早搭建起专用航空体系，让“顺丰速度”深入人心。他利用资本运作，引入战略投资并上市，不断提升服务，把顺丰打造成为深圳物流企业的优秀典范和全国最大的民营快递公司。

2017年2月24日上午，数次拒绝外来投资的顺丰控股，终于借壳鼎泰新材上市。神秘的顺丰掌门人王卫首次站在了镁光灯下，敲响了登陆A股的大钟。当天，顺丰控股成功封一字板，报55.21元/股，总市值达2 310亿元，超越万科A和美的集团。顺丰的创始人王卫也毫无意外地身价超过千亿元，成了名副其实的千亿富翁。

从一个每天开着摩托车奔波于香港、深圳两地的小伙子，到打造快递王国，坐拥千万家产，王卫整整用了24年。他用坚韧、开拓、创新的理念经营顺丰，把顺丰打造成为深圳物流企业的优秀典范，他的创业经历也是中国改革创新精神的最好注解。

起步：深港两地骑摩托车带包裹

1993年的深圳街头，有一个年轻的小伙子，每天骑着一辆摩托车穿行在小巷里。和其他人摩托车后座上坐的是美女不同，这辆摩托车的后座上全是包裹，这个小伙子，就是王卫。

初时，王卫仅是受朋友所托，从香港将包裹免费运到深圳指定的人手中，回来时也将一些信件带到香港，得到的无非是朋友的友情和一顿吃请。久而久之，托王卫送包裹的人越来越多，又不好意思每次免费，于是“小打小闹”地塞给王卫一些红包。王卫也因此结识了众多好友，那时的王卫也从这些友情上看到了商机，既然市场需求这么大，能否成立一家小公司，专门做运送业务呢？

王卫将他的想法告诉经常托他送货的人，得到的反馈非常振奋，“如果是这样那就太好了，以后运送包裹的业务，就全交给你”。随后，王卫将想法跟父亲商量，父亲的支持使他得到了创业最初的10万港元。

在香港砵兰街，王卫寻找到一间仅30多平方米的小店面，有了立足之地，又联系平时关系比较好的朋友帮忙，他把想法说出来，有的

感兴趣，有的则不置可否，哈哈一笑。

最终，5个朋友坚定地支持了王卫的决定，并于1993年3月26日在广东顺德正式注册成立顺丰公司，专门运送快件。肩背大旅行包，手里拖着行李箱，王卫和小伙伴们一趟趟来往于深港两地。那时王卫提供的运送快件服务，仅收取40元，而同样的快件，其他竞争对手则为70元一件。依靠低价策略，顺丰从竞争对手手中抢得了一片小小的天空，并得以迅速壮大，25岁的王卫赚到了人生的“第一桶金”。

成立后的很长一段时间，顺丰采取合作和代理的加盟模式，即每建一个点就注册一家新公司，分公司归当地加盟商所有，相互连成一个网络，顺丰各地网点负责人是公司的中坚力量。很快顺丰就垄断了深港货运，在顺德到香港的陆路通道上，70%的快递件由顺丰承运，顺丰由此在快递行业站稳了脚跟。

转折：敢吃螃蟹首创国内包机送快递

1999—2002年顺丰开始从加盟转型直营模式，以规范管理，降低运营成本，同时以承包和计件工资的方式激励员工，弥补废除加盟模式带来的损失，这被认为是顺风崛起的重要转折点。

2002年，王卫收权成功，顺丰顺利从加盟制转为直营制，在深圳设立了自己的企业总部。随后顺丰确立了在国内高端快递行业的地位。

2003年SARS（重症急性呼吸综合征）爆发，却意外成为顺丰迎来转折性大发展的一年。

顺丰身处SARS的广深重灾地区，这次公共卫生领域的危机事件成为中国快递行业最大的商业机会。当时人们都不敢出门，快递的业务量猛增。与此同时，航空公司因为疫情影响，生意非常萧条。借航空

运价大跌之际，顺丰顺势与扬子江快运签约战略合作，成为国内第一家（也是当时唯一一家）使用全货运专机的民营速递企业。

当时的国内快递市场，还没有一家快递公司敢于使用飞机作为运输工具。有媒体报道称，当时王卫与国内一家航空公司谈判，问："你有几架货运飞机？"对方答："五架。"王卫说："我全包了。"这个航空公司就是扬子江快运。

据顺丰高层透露，扬子江快运的五架波音737全货机，全部由顺丰租下，其中三架用于承运自己的快件。这种全货机载重15吨，往返于广州、上海、杭州的三个集散中心之间。除了专机以外，顺丰还与多家航空公司签订协议，利用国内230多条航线的专用腹舱，负责快件在全国各个城市之间的运送。

通过租飞机，顺丰实现了全天候、全年365天无节假日派送。在北京、上海、深圳等干线，即便头天下午6点取件，第二天一早也能收到。凭借革命性的服务，2003年之后的顺丰货量增长迅速，每年增速都保持在50%左右。迅速增长的货量形成的规模优势，抵销了包机增加的成本。这种良性循环，又进一步巩固了顺丰在速度方面的优势。

凭借包机便利，顺丰以低价香港件做主打产品策略，并希望迅速布局国内市场，摆脱同期出现的大量的快递公司。然而，布局国内市场需要更多的资金，民营企业素来贷款较难，王卫也不例外。

为了快速拿到贷款，王卫不得不一次次将商铺或者物业抵押给银行。从银行拿到的钱，变成了全国各地的一个个网点，而竞争对手更为疯狂的开店方式，使王卫只能一次次将物业抵押给银行，共计有九次之多。

2005年是快递业开设分公司最为疯狂的一年，资金也成为限制顺丰发展的主要障碍。不开店，便会落后。王卫想了三天三夜之后，用顺丰公司作抵押，向银行贷款420万元，以用于开拓国内业务。在迅速完成全国200多个网点的布局后，顺丰进入发展最为迅速的时期。到

2006年初，顺丰在国内已建有两个分拨中心、52个中转场，拥有2 000多台干线中转车辆以及1 100多个营业网点，覆盖了国内20个省100多个大中城市（包括香港地区）及300多个县级市或城镇。

借助于遍布全国的快递网点，顺丰获得快递单数的能力也得到飞速发展。如雪片飞来的快递件，让王卫开始动起了更大的念头：用飞机送快递。

此后，顺丰快递的速度成为当时快递市场NO.1（第一），异地次日到达的口碑也第一次成为顺丰的代名词。在意识到飞机介入快递所引起的变革之后，王卫将购买飞机自组航空公司提上议程，并最终于2009年底，获得民航总局批准，顺丰航空公司正式开始运营，直接为顺丰速运的航空快递运输业务服务。

截至2017年9月，顺丰航空全货机数量已达四十架，由五架波音767、十八架波音757、十七架波音737构成，是目前国内运营全货机数量最多的货运航空公司。

提速：从拒绝外来资本到引进战略投资

此前，业界一直流传一个观点，假如说国内快递行业出现第一家上市公司，那么，一定会是王卫的顺丰速运。但相当长一段时间，王卫却对公司上市未表现出特别的热情。

他说，“上市的好处无非是圈钱，获得发展企业所需的资金。顺丰也缺钱，但是顺丰不能为了钱而上市。上市后，企业就变成一个赚钱的机器，每天股价的变动都牵动着企业的神经，对企业管理层的管理是不利的”。

王卫希望顺丰能够长期地发展，让一批人得到有尊严的生活。为此，他对外来资本一直保持警惕。在其他快递企业纷纷引入外来投资者的时候，王卫却多次坚定地对外来资本说“不”。

比如说，2004年FedEx（联邦快递）策划进入中国市场，派人接触国内各家快递公司试图收购，给顺丰开出的价格是50亿人民币，而当时顺丰的年收入不过13亿元。王卫拒绝了这个报价，并且告诉对方，“我有一天一定会超过你”。

王卫的固执，也使顺丰曾经差点倒闭。尤其是在2008年金融危机之后，大量快递企业因资金链条断裂而破产关门，王卫却在此时对外声称，“战死，好过做俘虏”。当时公司上下人心惶惶，都不知道接下来该怎么办。王卫却对大家说：“如果要倒，也要让大家记得，曾经有一家叫顺丰的民营企业，能从心底让对手感到可怕更可敬！人可以输，但不能输掉尊严！死随时都可以，但要死得有价值！”

那一次，顺丰幸运地渡过了金融危机。但随着快递业市场的竞争不断白热化，也使王卫不得不认真思索资本的价值所在。于是，外界看到了顺丰仍然坚持不上市，却为公司引来了战略投资者——元禾控股、招商局集团、中信资本，三者以总体投资不超过顺丰25%的股份，成为顺丰新的股东。融入的资金用于进一步强化核心资源力量，如顺丰信息系统、中转环节及航空枢纽等。

外界纷纷认为引入投资者后的顺丰，将在不久的未来上市，当时顺丰官方却发表公告否认此说法：三家机构投资者是作为战略投资方进入的，与公司的上市无关，投资方对顺丰没有上市或者业绩的要求。顺丰目前没有上市计划。

2010年，顺丰的销售额已经达到120亿人民币，拥有8万名员工，年平均增长率50%，利润率30%。

上市：王卫大手笔布局未来项目

中国快递行业近年发展速度太快，人力支持、资金储备都会非常重要，而如果仅仅以自有资金的方式发展，对于顺丰来说恐怕太慢。

更为重要的是，竞争对手的先后上市分分钟可能改变整个快递行业原有的格局，顺丰要想保持在快递行业内的竞争优势，资本运作上资金支持不可或缺。

2016年初，王卫终于放弃此前“不上市”的想法，确认在国内证券市场IPO。但是很快顺丰就改变了IPO的计划，转而寻求借壳上市。2017年2月24日，顺丰控股在深交所举行重组更名暨上市仪式，正式登陆A股。当天，顺丰控股成功封一字板，报55.21元/股，总市值达2 310亿元，超越万科A和美的集团。顺丰的创始人王卫也毫无意外地身价超过千亿元，成了名副其实的千亿富翁。

一手推动顺丰上市，成为深市第一大市值公司后，王卫在布局顺丰的未来发展上又有了新的想法。

2017年8月22日，顺丰控股发布公告，称其募集80亿元配套资金定向增发的A股已完成，其中3.1亿元用于招募飞行员，募集的其他资金将全部用于深圳顺丰泰森控股（集团）有限公司航材购置及飞行支持项目、冷运车辆与温控设备采购项目、信息服务平台建设及下一代物流信息化技术研发项目、中转场建设项目。

这一举动前无古人，业界纷纷给予好评，顺丰主动投资，提高服务品质，将进一步夯实顺丰在物流快递领域的龙头地位。

从最初背背包、拉箱子奔波于粤港代送包裹，到现在成功建立坚不可摧的快递王国，王卫整整用了24年。顺丰成立于顺德，崛起于深圳，以敢于开拓进取的特质在全国乃至全球开疆辟土，成为快递行业的先行者。

参考文献

［1］李琦晨.快递之王——顺丰掌门人王卫［M］. 北京：新世界出版社，2014.

［2］王卫——顺丰借壳上市［J］.上海国资，2017（3）：6.

［3］仝易才.王卫：神秘的“快递王”［J］.名人传记（财富人物），2017（3）：23.

［4］吕天骄.顺丰：王卫的梦想［J］.中国名牌，2017（14）.

［5］王丹阳.王卫与他的顺丰王国［J］.三联生活周刊，2017（12）.

陈华：缔造城市更新模式



陈华

1994年创办京基集团，任董事长。

陈华发扬深圳“敢闯敢试，敢为人先”的精神，创办京基集团，专注于深圳房地产开发，并将其打造成深圳最大的房地产企业之一。他致力于城市更新中的旧城改造，为深圳市民打造了品质卓著的人居环境，同时为深圳的城市化进程做出了贡献，是推动深圳城市化进程的积极践行者。

作为京基集团有限公司的创始人和带头人，陈华不仅是一位睿智的决策者，更是一名有实干精神的企业家，他以敏锐的洞察力和勇于创新的开拓精神，抓住了改革开放机遇，成就了一番事业。可谁又想到，当年他只身怀揣20元路费，在深圳这片热土上展开了他的创业故事……

奋斗，20元闯深圳，赚第一桶金

1985年的春节刚过，怀揣20元路费只身来到深圳的陈华，从建筑工人做起，每天做着扛水泥的体力活，一干就是几年。艰苦的环境锤炼了陈华的意志，他没有向困难低头，而是以生活为师，一面潜心学习建筑知识，一面寻找机会创业。当时，他挨家挨户地找工程，深圳的高楼大厦、小区，他几乎跑遍了。功夫不负有心人，凭借着聪明才智和勤奋，他终于得到了一位老板的青睐，于是他有了第一个在当时来说比较大的工程项目，就这样，陈华开始了自己的创业历程。“天道酬勤”——这幅早年一直挂在陈华办公室的字，不仅是他当年创业的真实写照，也是他时刻对自己的勉励。

1994年12月，28岁的陈华创立了京基房地产开发公司。此时，深圳的房地产市场已经比较成熟，深圳最早的一批房地产公司甚至已经完成了全国市场的第一次跑马圈地，京基地产如何在竞争激烈的房地产市场立足？这是一条艰辛的路。

创业伊始的京基地产决定剑走偏锋，采用“农村包围城市”的大胆策略杀入竞争激烈的房地产市场。陈华首先在当时被房地产业界不看好的梅林起步，以最快的速度拿到了第一个开发项目。当时，公司员工不到30人，每个人都身兼数职，他自己更是担任起董事长、总经理、策划师、会计、出纳、售楼员等职务。凭借着对市场敏锐的观察力，他亲自拟写了楼盘的销售广告语：离莲花北一步之遥！在当时堪称经典。因为莲花北是当时深圳最大的政府社区，人气很旺，而项目

所处的梅林在当时尚不属于城市区域。陈华借用莲花北这一响亮招牌推出该项目，吸引了不少人前来看楼，项目很快销售完毕。陈华超强的策划能力、应变能力和推广能力初露锋芒，名不见经传的陈华在深圳地产界崭露头角，为同行所关注。

此后，京基在发展的道路上高歌猛进，从碧荔花园、碧华庭居、碧云天、碧海云天等“碧”字系列产品到御景华城、御景东方、御景印象等“御”字系列产品……从梅林为起点，向红树林、向华侨城、向罗湖中心区、向东海滨大梅沙，更向着天津、北京布局……一阵阵“京基旋风”舞动深圳，这里面凝聚了京基缔造者陈华的大量心血。京基的地产版图在以责任和创新为核心理念的引领下步步延伸、满目生花！

发力，做足内功，秉承品质制胜

20多年来，京基和深圳一样，走在创新和发展的快车道上，京基的每一个产品都精美别致，气度不凡。在京基已完工的楼盘当中，无论是豪门大户碧海云天的“惊鸿一瞥”，还是御景华城小家碧玉的“深情凝视”，抑或是新上市的御景中央、御景峯的“文艺气息”……京基的产品总有一种独特的气质。

京基出品的独特气质，来自陈华。早在京基创立初期，他审时度势、运足内功，在深圳地产业显威发力，一鼓作气地推出一系列震撼深圳楼市的精品楼盘：“碧云天”——深圳第一个岭南风格的住宅典范；“碧荔花园”——深圳最早的欧陆风格住宅，全国第一个通过ISO14001国际环境质量体系认证的环保小区，并荣获全国环境示范小区称号；“碧华庭居”——首创大露台澳洲风情特色，足不出户拥抱自然；“碧海云天”——现代东方主题园林式的大型高档滨海社区，被誉为“深圳人居形象大使”；“御景华城”——全国最大的酒店式小户型社区；“御景东方”——深圳红树湾片区的大成之作；以及饱受赞誉的“御

景印象”“云景梧桐”……每一个项目给市场和消费者都带来了令人欣喜的亮点。

京基地产所开发的每个楼盘之所以都能取得巨大成功，户型设计的精雕细琢功不可没。可以说在深圳很少有开发商在户型设计方面能与京基地产匹敌。京基的楼盘，讲究户型方正，在房间功能分区、朝向摆布及大小尺度把握上精细实用，这其中陈华花费了不少心血。并非建筑设计出身的陈华对户型设计有着极为严格的要求，碧海云天的每个户型他都花了近一年的时间来细细敲定。在那段日子里，每天中午员工们吃饭休息的时候，陈华还在办公室修改图纸，千百次的推敲，使精妙完美的碧海云天户型呈现在公众面前。很多建筑师看了碧海云天的户型之后，评价只有两个字“好用”。

宝剑锋从磨砺出，陈华以他独特的眼光、超前的创新意识和几近苛刻的质量标准打造出一款又一款令消费者满意的诚信产品。“责任是京基的基准，创新是京基的灵魂”，这是京基人一直奉行的企业精神。正是这样的企业精神，促使京基对每一个消费者高度负责，才使京基的产品让消费者无可挑剔。

天道酬勤，陈华的付出取得了丰厚回报：在陈华的带领下，京基集团立足于地产行业，先后开发了一系列独具风格和个性鲜明的大型高尚住宅社区，大梅沙京基喜来登度假酒店、京基100大型城市综合体、滨河时代综合体……项目开发面积超过百万平方米，连续多次获得深圳市年度地产项目开发和销售排名第一以及国家建设部、深圳市政府颁发的各类奖项，在全国地产界享有极高的声誉。而京基100项目，不仅以441.8米高度成为当时深圳的第一高楼，也是深圳的又一标志性建筑，同时，也是旧城改造的一个成功案例，被全国各大城市纷纷借鉴。

自创业至今，专注于深圳房地产市场开发的京基，不仅为深圳市民打造了品质卓著的人居环境，同时为深圳的城市化进程做出了杰出的贡献，成为推动深圳城市化进程的积极践行者。如果说第一个10年

是陈华深耕深圳，专注地产开发与建设，那么第二个10年就是京基创城市新高，助力城市新发展的十年，第三个10年乃至今后的无数个10年，则是京基在地标之后，再度续写的华章。而今，京基凭借多年的沉淀与发展，以非凡的价值创造力，进军一个又一个产业高地，时至今日，陈华打造出的京基集团航母已涉足地产、商业、物业、酒店、动画、金融、餐饮、高尔夫八大产业，形成多元化发展的格局。2015年，京基更以房地产业务收入人民币104亿元的业绩，正式跻身房企“百亿俱乐部”，书写下一个中国民营企业发展的典范与传奇。

创新，敢为人先，凝聚京基事业魂

伴随着改革开放的浪潮，陈华怀揣“筑梦中国”的雄心壮志，毅然起航。20多年风雨兼程，他从未止步，一次次的腾飞与跨越，镌刻下深厚的时代印记。

创新，被陈华定义为京基的灵魂。这一点，和深圳敢为人先的精神不谋而合。责任和创新不仅树立了一个卓越品牌企业的新高度，更印证了京基积极参与并推动中国城市化进程的毅力与决心。

深圳是中国最早的经济特区之一。经过30多年的发展，深圳以“敢闯敢试”精神引领全国风气之先，形成了以改革创新为核心和灵魂的深圳精神。京基也是如此，经过20多年的发展，京基和深圳一样，迅速成长。如今的京基，已经不满足于将功勋停留在“三天半一层楼”的基础上，而且用创新的理念领跑于同行业。

2002年，京基集团邀请美国前总统克林顿出席“京基·WTO与中国经济”论坛并代言京基·碧海云天，开创了地产行业领袖营销之先河，揭开了京基品牌创新的序幕。京基和碧海云天“一举成名天下闻”，京基一跃而成为深圳最大房地产企业之一，陈华也成为业界瞩目的地产明星；2004年，赞助亚洲博鳌论坛，与美国UPS（联合包裹速递）、

德国宝马、中石化同列四大赞助商；同年，京基十周年庆典盛大举行，英国前首相梅杰应邀参加，并出席大梅沙酒店奠基仪式；2011年，时为深圳第一高楼的京基100顺利封顶，面向全球华人举办的“寄语未来三十年”活动同期举行，活动共收集到来自社会各界名流、体育健儿、企业精英、普通市民的梦想18万个，这场发动了全球华人智慧的梦想对话正为京基为深圳引来更多关注；2014年，“京基·创新论坛之夜暨京基集团20周年答谢晚宴”举行，英国前首相戈登·布朗、2011年诺贝尔经济学奖得主托马斯·萨金特亲临现场助兴……陈华的每一次大手笔都令人拍案叫绝。正是这种运筹于帷幄之中，决胜于千里之外的大智大勇，才使他一举成为深圳企业界叱咤风云的传奇式人物，在全国地产界享有极高的声誉。

责任，追求品质，誓与城市共成长

如果要读懂京基，无疑，应当细细体会和思索“责任”二字，它是京基品牌的文化内涵，是京基企业的人文精神和价值取向！

“责任是京基的基准，创新是京基的灵魂”，这是迅速崛起于地产领头方阵的民营企业的纲领和承诺，大气磅礴，又铿锵有力！创始人陈华所树立的责任二字，包含的不仅是对客户、对作品、对工作的责任，更是对城市、对居民、对社会的责任。这种责任，是一种坚守，这种坚守当然不仅是京基掌门人个人的一根行为标尺，还是京基集团在前行的路上，一直高擎着的精神旗帜：“关心社会生活，追求生活品质，造就百年人居经典。”

陈华心怀“大京基”的梦，深耕深圳、拓展全国，确实每一个产业板块都值得一提。京基100项目启动之初，是当时深圳最大、最复杂的城市更新项目，在数个著名开发商知难而退时，京基满怀信心地走进了这片注定成就光荣和梦想的区域。从2003年项目的前期谈判到2010年村民顺利入伙，2011年京基100建成。历时8年的艰苦奋斗，换来的

是政府、企业和村民等五方共赢的局面，同时也为今后的城市更新奠定了不可撼动的基础。蔡屋围片区的改造成功，让这久久深埋于城市中心却迟迟得不到改变的破旧村落，一跃成为城市之最；它承载着这座城市不断攀越的梦想和野心，续写着城市地标的传奇；它成了深圳城市更新项目的典范，用自身诠释着城市可持续发展的路径，更展示了一个民族企业为提升城市形象、打造和谐城市的身体力行。

不言而喻，让深圳记住京基具有“责任”精神的，当属京基在城市更新中的参与和引领，因为京基100的建成，诞生了红利共享的“蔡屋围模式”，其中所经历的艰难，不仅让京基累积了丰富的旧改经验，所创立的“蔡屋围模式”也为全国的旧城改造和城市更新提供了一个经典的案例。

当然，不只有超高层建筑才是陈华践行社会责任的作品，在京基的每一个产业布局中，无不凝聚着陈华对社会的责任。20余年的发展历程中，京基集团始终以“关注社会发展，追求生活品质，促进城市进步”为使命，每一个布局和落子都在为这个城市发展进程、人民生活的美好而不断努力着，在大力推进“大京基”战略升级，用产业联动的力量为城市点亮更美好的价值梦想的同时，也丰盈了整座城市的生命力、肩负着城市建设和运营的重任，为城市变迁与发展标注了具有时代意义的印记。

感恩，兼济天下，胸怀浓浓乡梓情

走近这位在深圳地产界叱咤风云而又行事低调的京基集团的掌门人，我们不得不惊叹于他的奋斗历程，震撼于他的责任理念，感动于他的感恩情怀，敬佩于他的世界眼光。他的话语不多，但句句铿锵有力；他没有长篇阔论，却字字闪耀着智慧的光芒。作为一位有社会责任感、正义感的企业家，陈华积极响应党和政府的号召，以实际行动践行着企业公民的职责与使命。

博爱无疆，善行天下。京基回报社会的脚步从未停止，20余年来，陈华董事长代表京基向社会公益事业累计捐赠善款逾两亿元，并先后筹办了“寻找京基少年”“一切为了灾区孩子”“深圳温度”等系列大型公益活动，为赈灾、慈善救助、社会教育等各项公益事业做出杰出贡献。由于陈华的突出贡献，2007年12月18日，在广东省人民政府举办的新中国成立以来首次慈善大会上，陈华和李嘉诚、曾宪梓、李兆基等人一起被授予“南粤慈善家”称号。2008年陈华先后荣获深圳市政府颁发的“鹏城慈善家”称号、广东省政府颁发的“年度十大慈善人物”称号以及国家民政局颁发的“中华慈善奖最具爱心捐赠个人”荣誉称号。对陈华而言，这是至高无上的荣誉，是来自更大范围的认可，也是对他个人参与爱心事业的鼓励和支持。

作为一名吴川子弟，他致富思源，报效家乡之心非常强烈。他慷慨解囊捐资数千万元给家乡蛤岭村，帮助乡亲建设生态文明村，其间，更在百忙中抽空回乡实地进行规划设计，为改变家乡贫穷落后的面貌费尽心力。

陈华先生的创业历程，典型地展现了深圳特区一代创业者敢闯敢为、不畏艰难、意志如钢的可歌可泣精神，他的社会责任感，典型地展现了特区人民致富思源、报效国家的优秀品德，是新时代青年企业家精神风貌的生动写照。

陈政立：创业元老再踏新途



陈政立

1995年至今任中国宝安集团董事局主席兼总裁。

陈政立参与创办了新中国第一家股份制企业（即后来的宝安集团）。在他的带领下，宝安集团开创了中国证券市场收购兼并的先河，成为国内第一家分拆企业上市的上市公司；他改革内部管理，紧抓机遇，通过资本运作布局集团产业，使宝安集团成为拥有多家上市公司的高科技产业集团。

深圳特区成立近40年，能与特区发展轨迹契合的深圳企业不多，中国宝安集团是其中特殊的一家，以20万元开始创业，在陷入困境时完全依靠企业自救再次壮大。土生土长的深圳人陈政立称得上创业元老，23岁进入公司，30岁当上总裁，35岁接任董事局主席，带领中国宝安集团走出了一条与别人不一样的道路。

翻开这家深圳本土企业的发展史，你会惊讶地发现，陈政立开创的那些国内先河：创办新中国第一家股份制企业，发行了新中国第一张股票、第一张认股权证和第一张可转换债券，开创了中国证券市场收购兼并的先河，以及成为国内第一家分拆企业上市的上市公司、国内首家收购机场进行房地产成片开发的企业……而对于中国宝安集团目前旗下有着全球出货量最大的锂离子负极材料企业贝特瑞、国内新能源汽车电机驱动领先企业大地和电气公司、国内最早进入风险投资领域的中国风险投资有限公司、医药类上市企业马应龙集团等子公司或控股公司，陈政立仍然表示“抬头看路，埋头做事，我们把精力花在真抓实干上，把心思用在开拓创新上，努力创造实实在在的工作业绩”。

大智慧：开创多项资本市场先河

陈政立是土生土长的深圳人，1983年中国宝安集团前身宝安县联合投资公司成立，他是创始人之一。这一年他们以向全国公开招股的方式组建了新中国第一家股份制企业，同年发行了新中国第一张股票。

陈政立在公司从主办业务开始，之后筹建宝安宾馆，一步一步地走上了公司的领导岗位。公司成立之初，根据当时的经济环境，选择了商贸业作为突破口，实行“以贸易为先导，以工业为基础”的发展战略，这一策略契合了当时国内经济环境从计划经济艰难转身的时代要求。“贸易+来料加工”的模式让公司取得了粗放式飞速发展。

1991年上市前，已经任中国宝安集团总裁的陈政立及其他决策者们认准了中国经济改革无法回避的两大领域，一是土地，二是证券，确定了以收购兼并方式实现公司快速扩张的策略。正是从这年开始，中国宝安集团开始了他们在中国早期资本市场的许多传奇。

1991年，中国宝安集团在深交所上市，股票名称“深宝安”，公开发行量2.25亿股，是当时深圳的六家上市企业之一，也是当时全国最大的上市公司。

1992年，中国宝安集团收购武汉南湖机场，进行成片开发。1992年10月，中国宝安集团发行了新中国第一张可转换债券和第一张认股权证。1993年，中国宝安集团开办了新中国第一家财务顾问公司——安信财务，并成功组织策划川盐化、甘长风等20多家国企改制上市。1993年9月，上海证券交易所正式允许法人机构开设证券账户投资股市。中国宝安集团成立总指挥部，陈政立亲任总指挥，从那年9月11日开始从二级市场大量购进延中实业的股票。到10月4日，中国宝安集团持有延中实业股票4 793 000股，拥有延中实业15.98%的股票，已实际成为延中实业的第一大股东。10月5日下午，中国宝安集团在上海举行记者会，陈政立向外界表示中国宝安集团的目标是做延中实业第一大股东，从而介入其经营管理，力争以更高的利润回报广大投资者。这就是中国资本市场上著名的“宝延风波”。

“宝延风波”牵动了整个中国股市的神经，成为海内外媒体关注的热点，中国宝安集团也几乎在一夜之间确立了资金雄厚、气势逼人的企业形象。这起二级市场控股第一单是最早的尝试，也是我国证券市场的第一例股权转移事件，宝安集团为后来中国产权市场通过股票市场完成企业领导权转移打响了头炮，收购概念股由此产生，形成了至今仍能使证券二级市场风起云涌、热血沸腾的投资题材。

中国宝安集团控股延中实业后，通过北大方正进入并为延中实业注入高科技概念的时机完全退出，形成了中国宝安集团获得可观投资收益、延中实业注入高科技产业和北大方正成功上市三赢的局面，成

就了中国资本市场经典的投资案例，至今仍是国内高等院校金融、财经和法律等学科的经典教学案例。

两年后的1995年，时年35岁的陈政立出任中国宝安集团董事局主席兼总裁。正是在深圳，中国宝安集团和陈政立以“敢为天下先”的胆略和气魄完成了最初的资本积累，极大地丰富了中国初创期的资本市场和证券市场。

如今，回忆几十年前的这段历程，陈政立仍感弥足珍贵：1991年深圳上市的六家企业，业内称深市“老六家”中，到现在也没有改股票名字的只有两家，一家是中国宝安，另一家是万科。“资本市场几十年来风起云涌，市场竞争越来越激烈，有的没有了，有的被收购了，我们能在市场上活下来，并且活得好，必须好马当知路途远，不用扬鞭自奋蹄。”

大魄力：靠企业内生力量涅槃

1992年，中国宝安集团为了探寻企业发展新的资金来源，发行了3年期5亿元企业可转换债券，由于股市低迷等因素，到1994年只有部分转换债券换成了股票，这意味着，1995年中国宝安集团需要偿付5亿元的可转换债。

但是1995年国内经济继续宏观调控，经济低迷，股市冷淡，通胀严重，利率高企，国债贴息年利率高达20%。让当时以房地产为龙头，以金融证券为支柱的中国宝安集团一下子遭遇到了最为艰难、最为严峻的局面：偿还5亿元债务让当时的中国宝安集团元气大伤；但雪上加霜的是，中国宝安集团曾给金田、石化、华宝等数家公司的银行贷款提供担保，这些企业没有熬过经济低迷期，最终资不抵债，银行追讨中国宝安集团的担保责任，中国宝安集团因此损失了几亿元，还

被法院拍卖过股份和资产，集团办公室和银行账号也多次被查封，股票也被添加过ST（特别处理）标记。

陈政立认为那是自己卧薪尝胆体会最深的时候，“中国宝安集团有许多成功，但也有不少失误，不论有怎样的黑暗降临，只要心中有一盏明灯，那无边的黑暗都可以渐行渐远”。

陈政立决定一手做减法一手做加法。针对当时中国宝安集团枝蔓横生、过度多元化的产业现状，他痛下决心，壮士断腕，实行“关停并转、收缩战线”和“全面质量经营和质量管理”措施。到1998年，中国宝安集团关停并转了近100家下属公司。然而，在外界认为中国宝安集团大势已去的时候，中国宝安集团也在做加法。

1995年7月，也就是在最艰难时期，中国宝安集团以1 100万元受让了武汉国资委持有的武汉第三制药厂55%的股份，入主了这家有400多年历史的中华老字号企业，实施控股经营，并立即恢复其原名马应龙。马应龙创自明朝万历年间，已逾四个世纪。这次企业并购被媒体形象地称为“宝马联姻”。

在中国宝安集团的资本重组及产业调整中，马应龙药业的成功运作是最大的亮点之一，真正体现中国宝安集团能力的不是并购本身，而是并购后的整合发展。中国宝安集团入主马应龙后，推出切合实际的发展战略和措施，让马应龙药业进入了稳健的快速发展时期，并于2004年5月上市，取得了脱胎换骨的进步。经过20年时间，中国宝安集团把一个100多人靠一支痔疮膏产品生存，稍有利润的老字号国有小型企业，打造成了市值近百亿元的医药上市集团公司。

2008年，正值中国改革开放30年，学术界将20世纪90年代初地方国有企业改革分为武汉、深圳和上海三大模式，“宝安收购马应龙”和“海尔收购希岛”案例是武汉地区国有企业改革的先例与范例，成为武汉模式的实证注解。

“我们要还5亿元的债，在这样艰难的时候，也没忘记企业的发展，果断地拿出1 100多万元收了马应龙，这种魄力和决断来源于我们必须坚持调整与发展的理念。”陈政立至今认为，中国宝安集团在那段时期无论是关停并转做减法还是控股马应龙做加法的决定，都带着长歌当哭的决断与气度。

在经历了几年艰难而富有成效的结构调整后，1999年中国宝安集团主营业务收入比上一年增加52%，主营业务利润增长183%，净利润增长100%。到2000年，中国宝安集团的经营状况和资产状况等得到根本性好转，呈现出生物医药和房地产两大主导产业并驾齐驱、蓬勃发展的良好势头。

巨轮脱困的最大难题在于如何掉头。纵观中国商业发展，风光一时的明星企业陷入困境时，要么靠政府托底扶助，要么靠银行输血，甚至屈人之下等待收购续命，而中国宝安集团不同，调整、复苏都是通过企业自救走出困境的。这个时期自我否定对陈政立来说是艰辛而痛苦的，但在这种时候能做出正确的决策更是魄力和智慧的体现。

大布局：三大产业与“三力系统”

2000年后，陈政立称为中国宝安集团的二次创业期，在夯实房地产、生物医药两大主导产业基础上，他将目光投向了新能源材料领域，而且亲自抓，旨在在新的经济形势下，在未来新兴资本市场占有一席之地。

2002年，中国宝安集团投资了从事锂离子电池材料研发、生产、销售的深圳市贝特瑞电子材料有限公司，此后又数次增持，2016年已持有超过80%的股份。在中国宝安集团入主之后，贝特瑞在其创新之路上高歌猛进，通过全产业链的布局，从作坊企业发展成为全球锂电负极材料行业领先企业，年销售额超过20亿元，直接为三星、LG（乐

金）、松下等供货，目前包括特斯拉在内的国际新能源汽车业巨头也在与贝特瑞洽谈合作。2016年，全年营业收入同比增长42%。

贝特瑞在石墨烯方面的研究及进展尤其值得关注。自2008年起，贝特瑞就在原有石墨技术的基础上，开始了石墨烯的研发和产业化攻关。近些年在石墨烯方面的研究投入和成果均居国内前列，打造了从原材料到研发产品的全产业链，牵头成立了深圳市首家石墨烯应用研究院。

在这期间，中国宝安集团再举并购大旗，于2008年在二级市场购买股份，通过持续举牌成为上市公司深鸿基的第一大股东，最终获得了深鸿基掌控权，此举被认为是拉开了全流通时代举牌并购的序幕。2016年，中国宝安集团收购了江苏友诚科技，这是一家生产充电枪和充电桩关键连接器的龙头企业。同年，中国宝安集团要约收购了港交所上市公司国际精密，国际精密基于智能制造，以生产电脑硬盘、汽车配件等高精密件为主，主要客户都是世界500强企业。这起要约收购成为香港近20年第一宗要约并购控股成功的案例。

贝特瑞的崛起让中国宝安集团形成了高新技术、生物医药、房地产三大产业并举的局面，这也是陈政立带领中国宝安集团二次创业的成果，这一布局所带来的是中国宝安相对稳固的产业架构，既满足了市场需求和发展方向，强调了流动性和周转率，又增强了产业抗风险能力。

面对集团跨行业发展，子公司全国分布的特点，陈政立提出了向管理要效益的管控理念，他总结中国宝安集团20多年的经验，并加以优化和提升，于2006年推出了一套汇聚压力、动力、活力的人力资源管理体系——“三力系统”。“三力系统”是一个以人性的特点为基本研究对象，以实现人力资本增值为核心目的，将战略管理、运营管理和人力资源管理有机结合起来的人力资源管理系统。“三力系统”的推出，改变了中国宝安集团人员管理局面。贝特瑞董事长贺雪琴就表示，中国宝安集团入主后，通过系列的运作整合，为贝特瑞在发展战

略定位、项目定位、体制与机制、人才引进与成长、资金及企业文化等方面做的全面梳理、引导、培育，这是贝特瑞快速发展的坚实基础。“三力系统”于2008年获得第三届中国人力资源管理成果金奖。

在做实业的同时，陈政立也一直没有停止在资本市场寻找机会。进入21世纪，国内创投业开始兴起并在短期内得到了迅猛发展。2009年11月，中国宝安集团对中国风险投资有限公司（简称中风投）增资，成为中风投的第一大股东，以此为平台开展广泛的财务投资和风险投资业务。在投资的多家高新技术企业中，东江环保、鼎汉技术、皇氏乳业、鼎龙化学、合纵科技、维尔利、铁汉生态、隆华传热、佳创视讯、美诺华、华瑞电器、新东方新材料等企业先后在国内主板、香港主板、国内创业板、中小板成功上市，参与并购了中电佳美、明日宇航、昊诚电气、南京波平、盛磁科技等。这些上市公司群体的建立，不仅为中国宝安集团带来稳定的投资回报，更显示了中国宝安集团强大的经营实力和独特的投资眼光。

自此，陈政立带领中国宝安集团壮士断腕，通过自救的方式走出困境，走上了“实业+投资”的再次壮大之路。陈政立表示，企业在波峰与波谷沉浮，人们只看到结果而很少关注那波峰波谷间波澜壮阔的、力挽狂澜的，甚至九死一生的过程，但对于创业者来说，这个过程才真正是最珍贵的。

大视野：在不断求变中升华

纵观中国宝安集团的发展历史，可以很清楚地看到一条贯穿始终的主线，那就是求变，无论处于顺境中，还是逆境中，它都一直在求变。当集团再次壮大起来后，陈政立并没有安于现状，“当前，我们面临三大历史性机遇，一是‘一带一路’倡议，二是‘互联网+’，三是国内活跃的资本市场。我的任务和目标就是要抓住外部的历史机遇，提升企业内部的执行力和创造力，内外兼修，奋发图强，实现跨越式发

展”。2014年，中国宝安集团又确立了以建设新材料为主的高科技产业集团的战略目标，并在股东大会上获得通过。

而实际上，在确立这个转型方向之前，陈政立带领着中国宝安集团已经加快了在新材料新能源和军工领域的布局。

在快速增长的新能源汽车领域，中国宝安集团2010年以3 700万元控股了大地和电气股份有限公司（简称大地和），目前已成为国内电动汽车行业中电传动系统核心部件的主要供应商之一。2015年，大地和呈现爆发式增长，目前已经建成贵州遵义生产基地，浙江台州的合资生产基地也在建设之中，建成后将构建出以深圳为中心，遵义和台州一西一东两个生产基地的产业布局。

2012年，中国宝安集团成立江西宝安新材料公司，主攻汽车尾气催化转化器项目，设计年产200万升大尺寸蜂窝陶瓷载体项目已经正式投产，产品有望打破进口产品占据国内汽车尾气催化剂载体绝大部分市场份额的格局。

中国宝安集团构建了一条由锂电材料企业贝特瑞、电机企业大地和、充电枪和充电桩连接器企业友诚科技等公司组成的新能源汽车产业链。

军工改革是国内近些年的改革热点领域，中国宝安集团确立发展新材料领域的同时，在兼具军工和新材料双重属性的军工企业布局之深也令外界颇为震惊。2012年，中国宝安集团控股了深圳泰格尔航空航天科技有限公司，该公司以生产碳纤维复合材料产品为主，主要应用于军用无人机上。2014年10月，中国宝安集团以1.6亿元控股了武汉华博通讯，武汉华博具有全套军工资质，产品为传统业务军用车载通信设备、核心业务军用模拟训练系统以及新兴业务北斗差分传输系统。2015年8月，中国宝安集团为了集中资源发展新材料、新能源企业，以12亿元出让了宝安地产15%的股份。

用陈政立的说法就是“做好加减法，服务集团战略，早日实现《宝安宪章》的目标”。陈政立说：“我常想起邓小平同志当时说过的话，改革开放胆子要大一些，敢于试验。看准了的，就大胆地试，大胆地闯。我想深圳的重要经验就是敢闯。没有一点闯的精神，没有一股劲，走不出一条新路，就走不出一条好路，就干不出新的事业。”

王传福：深圳“电池大王”和他的三个梦想



王传福

1995年创办比亚迪集团，任董事长兼总裁。

王传福凭借低成本优势打开比亚迪的电池市场，并通过持续的研发投入，提升产品质量，使比亚迪迅速成为电池行业的全球领导者。他凭借电池生产领域的核心技术优势大胆进军汽车制造领域，如今的比亚迪已是中国增长最快的新能源汽车企业之一。

8年磨一剑，打造出全球第二大手机电池制造商；随后投入20多亿元巨资打造汽车王国，一举打破汽车领域的竞争格局，引领深圳汽车

产业迈出了具有里程碑意义的重要一步。有人称他“技术狂人”，有人叫他“山寨皇帝”；三洋、索尼等国际巨头对他感到恐惧，巴菲特给他投资18亿元，热捧他为“真正的明星”；他高调得全国上下、老少妇孺无人不知，又低调得像个技术工人。他就是比亚迪创始人兼CEO（首席执行官）——王传福。从一个研究电池的专家成为世界级电池大王，他只用了7年时间，也许这算不了什么，毕竟这是他的专业强项；从一个汽车业的外行，到成功打造中国增长最快的民营汽车企业之一，他只用了4年时间，比亚迪发展的每一步都是商业奇迹。

眼光敏锐：借款250万元冒险创业

1987年，王传福考入中科院北京有色金属研究总院，攻读硕士，由于成绩优异，得到院方的认可而留院工作，并主持“碱性镍铬镍氢二次充电电池”课题的研究。1990年，从中科院北京有色金属研究总院硕士毕业的王传福，以优异的成绩进入北京有色金属研究总院301室工作。两年后，26岁的他被破格提拔为301室副主任，成为当时最年轻的处级干部。1993年，中科院北京有色金属研究总院在深圳成立比格电池有限公司，曾主持过“碱性镍铬镍氢二次充电电池”课题研究的王传福被任命为公司总经理，年仅27岁。

刚下海的王传福，不仅是个技术天才，商业嗅觉还特别灵敏。当时，一部大哥大要卖两三万元，一块小小的电池也要上千元，这深深地触动着王传福。眼光独到的王传福眼热心动，他坚信，技术不是什么问题，只要能够上规模，就能干出大事业。于是，他做出了一个大胆的决定——脱离比格电池有限公司单飞。1995年，王传福向亲戚借款250万元开始冒险创业。

在当时，日本充电电池一统天下，国内的厂家多是买来电芯搞组装，利润少，几乎没有竞争力。如何打开局面？经过认真思考，王传福决定依靠自身技术研究优势，从一开始就把目光投向技术含量最

高、利润最丰厚的充电电池核心部件——电芯的生产。事实证明，王传福这一招正是后发制人、一招致命的关键所在。

正在追求快速发展之道的王传福在一份国际电池行业动态中发现，日本宣布本土将不再生产镍镉电池，而这势必会引发镍镉电池生产基地的国际大转移，王传福立即意识到这将为中国电池企业创造前所未有的黄金时机，于是决定马上涉足镍镉电池生产。

低成本优势：3年发展成电池行业的全球领导者

20世纪90年代，日本的一条镍镉电池生产线需要几千万元投资，再加上日本禁止出口，王传福买不起也根本买不到这样的生产线。

不过，王传福是一个知道如何控制成本的“抠门”老板。根据企业的特点，他利用中国人力资源成本低的优势，决定自己动手打造一些关键设备，然后把生产线分解成一个个可以人工完成的工序，结果只花了100多万元，就建成了一条日产4 000个镍镉电池的生产线。

利用成本上的优势，通过一些代理商，比亚迪公司逐步打开了低端市场。经过努力，比亚迪的总体成本也比日本对手低了40%。为打进高端市场，争取到大的行业用户和大额订单，王传福不断优化生产工艺、引进人才，并购进大批先进设备，集中精力搞研发，使电池品质稳步提升。同时，他还经常出国参加国际电池展示会，直接与能下大订单的摩托罗拉等大客户接触。

1996年，比亚迪公司取代三洋成为台湾无绳电话制造商大霸的电池供应商。大霸是电信巨头朗讯的OEM（代工），比亚迪公司因此成为朗讯的间接供应商。1997年，比亚迪公司镍镉电池销售量达到1.5亿块，排名上升到世界第四位，一时间，比亚迪的声名火遍全球。

1998年亚洲金融风暴肆虐，全球电池价格暴跌，这使比亚迪的低成本优势得以充分发挥，飞利浦、松下等都转向比亚迪采购电池，公

司的订单源源不断，比亚迪仅用3年时间，就成为电池行业的领导者，让同行侧目。

随后，比亚迪介入技术难度较高的镍氢电池和锂电池生产。目前，比亚迪在镍镉电池领域全球排名第一，镍氢电池领域排名第二，锂电池领域排名第三。换言之，全球平均每三部移动电话中，就有一部的电池是来自比亚迪的工厂，这充分显示了比亚迪不可撼动的霸主地位。

疯狂转型造汽车，比亚迪股票遭抛售

如果说单飞创业对于王传福来讲是第一次冒险，那么决定制造汽车无疑是他的疯狂之举。

2003年1月23日，比亚迪宣布，以2.7亿元的价格收购西安秦川汽车有限责任公司77%的股份。比亚迪成为继吉利之后国内第二家民营轿车生产企业。王传福这一举动打破了汽车领域的竞争格局，对引领深圳汽车产业迈出了具有里程碑意义的重要一步。

半年后，在陕西广东经贸合作推介会上，王传福再出惊人之举，与西安高新技术产业开发区、陕西省投资集团签订合资组建比亚迪电动汽车生产线合同，项目投资达20亿元人民币。王传福的思路是，通过电池生产领域的核心技术优势，打造中国乃至世界电动汽车第一品牌，“电池大王”将造汽车与自己的长项相结合。

这样的自信来源于比亚迪在电池生产领域的成功，王传福要复制这样的成功。王传福为比亚迪汽车找了充足的理由：首先，3年之后，比亚迪的电池制造将达到顶峰，需要找其他行业进行拓展；其次，相对于国企来说，比亚迪拥有制度优势。而国内私家车市场每年增长60%以上的巨大空间也充满诱惑。

然而，许多投资者大量抛售比亚迪的股票，以表达对王传福的不看好以及反对，比亚迪的市值在短短几天内蒸发了30多亿港元。

尽管许多人对王传福造车表示怀疑，但比亚迪推出的首款车型——比亚迪F3却拥有不俗的市场表现，第一年销售10万辆，为比亚迪在汽车产业的发展打响了第一炮。随后，比亚迪又相继推出了F3R、F6等车型，在汽车市场基本站稳了脚跟。

2004年1月，比亚迪制造的200辆锂离子纯电动汽车率先在深圳投入出租车运营。这种电动汽车一次充电后可行驶350千米，成本价在10万~12万元之间，零售价在14万元左右。在做完必要的改进后，全面进入北京市场，并且在上海、广州、西安等城市陆续上市。

股神巴菲特投资，成就新的商界传奇

2008年，比亚迪迎来一次举世瞩目的投资，股神巴菲特以每股1.03美元收购2.25亿股比亚迪股份（约10%的股权）。2009年1月，在底特律车展期间，王传福和股神巴菲特有了一次极富传奇色彩的会晤。会谈结束时，王传福给巴菲特递上一辆比亚迪F6DM双模电动汽车模型作为礼物，老巴菲特回赠一只钱包。巴菲特的用意既直接明了，也耐人寻味——年轻人，好好干，你可得替我把钱夹子装得满满的。

这位聪明的中国工程师没让股神失望，即便是全球的金融海啸也没有影响到比亚迪的股价暴涨。截至2009年9月28日，比亚迪的股价收盘价为61.85港元，接近8美元。亮丽的上升曲线让巴菲特赚得盆满钵满，更是推动王传福登上了首富宝座。一年后，比亚迪的股价翻涨近7倍，成就了一番商界传奇。

2016年10月21日，比亚迪生产的红色全球首台双层纯电动大巴在伦敦进行它的全球“首秀”。未来，51台比亚迪生产的纯电动大巴将和

目前已投入运营的比亚迪伦敦纯电动出租车车队一样奔跑在伦敦街头。虽然比亚迪的纯电动大巴已经在欧洲近50个城市运行，但进入伦敦并签下欧洲最大的一笔电动大巴订单，对于诞生于深圳特区这片沃土的企业来说意义非凡。现场的王传福兴奋难抑，这位“技术派”的企业掌门人终于把中国制造的新能源汽车开进了最传统老牌工业国家的腹地。

2017年9月，在美国的“比亚迪路”旁，比亚迪举行美国兰卡斯特纯电动巴士工厂三期竣工仪式。美国众议院多数党领袖和国会议员凯文·麦卡锡（Kevin McCarthy）、加州参议院议长凯文·德·利昂（Kevin de León）等约300名美国政要、公交运营商以及全球媒体参与见证。

谁承想，4年前王传福和比亚迪在美国曾遭遇“被赶出去”的命运。当时，比亚迪在美国推广电动大巴，洛杉矶劳工局以比亚迪违反美国劳工法为由，突然查处比亚迪位于加州的工厂和办公大楼。紧接着，《洛杉矶时报》头版刊登比亚迪欺诈员工的不实消息。同时，LAANE（洛杉矶工会组织）甚至组织民众到比亚迪洛杉矶总部游行示威，“要求比亚迪滚出加州”。

从“被赶出去”，到被“请到美国”投资，比亚迪用卓越的品质征服了美国民众，而美国兰卡斯特纯电动巴士工厂三期竣工，则是王传福以及比亚迪在美国打下的最漂亮的翻身仗。

作为从深圳成长起来的企业家，王传福的创业经历整整影响了一代人，他创下的汽车王国，超越了很多知名的欧美车企，在世界上颠覆了国产汽车的传统印象，在国际上树立起中国企业的新形象。

在王传福的未来图景中，比亚迪有三大梦想：第一个是太阳能，第二个是电池储能，第三个是电动汽车。“地球上的石油最多够用60年，天然气最多100年，中国的煤炭按照现在的消费速度还能用230年，250年后化石能源将消耗殆尽，我们将来可以依靠太阳能。王传福相信自己的判断，比亚迪走在前面，目前在新能源市场中占了30%，未来将保持领先，竞争中只有第一，没有第二。”

参考文献

［1］刘一丁.王传福：电池大王要做汽车大王［J］.劳动保障世界，2009（1）：2627.

［2］王传福的新梦想：未来5年用云轨再造一个比亚迪［J］.经济技术协作信息，2017（27）：24-25.

［3］李佳怡.王传福与比亚迪［M］.杭州：浙江人民出版社，2008.

高云峰：实现民族装备之梦



高云峰

1996年创办大族激光集团，任董事长。

高云峰创立大族激光公司，坚持以市场需求为导向的低成本创新，不断提高产品技术的可靠性，并大胆引进风险投资，将大族激光发展成亚洲第一、世界第二的世界知名激光加工设备生产商，实现了关键设备的进口替代，成为中国装备业进军世界的一面旗帜。

大族激光是全球最大的工业激光设备生产企业，服务于世界500强企业和中国规模以上工业企业等大型客户，业务包括激光打标、激光切割、激光焊接、PCB（印制电路板）、机器人、自动化设备等，产品广泛应用于航空航天、船舶制造、轨道交通、新能源、精密器械、消费电子等多种行业。公司是国家重点高新技术企业、国家级创新型试点企业、国家科技成果推广示范基地重点推广示范企业、广东省装备制造业重点企业、深圳自主创新领军企业，主要科研项目被认定为国家级火炬计划项目。

大族激光成立以来一直保持高速发展态势，业绩股价成倍增长，目前市值已逾600亿元。公司在经营发展、创造价值、社会责任、推动中国制造转型升级等方面受到广泛认可和业界的高度肯定。凭借优异的业绩表现和投资回报，2017年12月，公司从3 000多家上市公司中脱颖而出，荣膺“2017CCTV中国十佳上市公司”。

2016年10月13日，国务院总理李克强到大族激光调研，充分肯定了大族激光在激光智能制造行业领域内的杰出成就，他称赞：“在这里，我看到了中国制造转型升级的路径和希望。”总理勉励大族激光做强做大，再接再厉，保证“中国制造2025”安全起航。

民族情结

每个企业的名字都有其寓意。大族激光，英文名“HAN★S LASER”。“HAN★S”是汉族的意思，汉族是中华民族的代表之一，“HAN”与“S”之间的红五星代表着五星情节，每当看到这颗红五星就想到中国。这个名字就是要告诉世界，这是一家中国企业，大族激光是中华民族之光，是一个以激光为利刃，着力将自己打造为国际激光装备制造行业龙头的民族企业。作为国内激光加工制造行业的领头羊，大族激光怀揣着“强大民族，装备世界”的梦想。

民族装备之梦

20世纪末，在欧美发达国家，使用激光加工方式已经越来越广泛，而中国激光设备制造业才刚刚发端，人们对它是敬畏而陌生的，鲜有工业企业采用，结果总是在国际竞争中吃亏。激光加工设备制造业的市场空间极为有限，对民营企业而言，在这个技术密集型的领域发展，更是难上加难。

强烈的反差深深地刺痛着高云峰等一批中国企业家的心。“我们为什么不能有自己的激光加工设备？”1996年以来，高云峰率领一班志同道合的伙伴，凭借自有的激光光源核心技术和关键数控软件，成功开发出激光打标机等一系列激光设备。这些设备售价一般只有进口设备的1/3，技术水平和工艺性能却毫不逊色。

尽管性价比很高，但动辄几十万甚至100多万元的单价，对中小企业居多的我国传统产业来说，还是有些高不可攀。产品刚推向市场时，销售情况很不理想。1996年，大族激光向“纽扣之乡”温州桥头镇派出一批销售人员，推销第一个产品激光打标机。几个月下来，销售人员花光了所有经费，却空手而归，售价二三十万元的设备连一台也没有推销出去。当地的中小企业主都说，一颗扣子平均卖1分钱，哪里用得着激光这种高级设备？

高云峰他们想了个办法：帮企业免费打样，用自己的设备给每颗纽扣打上需采购纽扣的服装厂的品牌，让企业以每颗纽扣2分钱的价格与服装厂洽谈，根据效果来决定是否采购。

几个月盼星星盼月亮，终于盼来了接二连三的好消息，温州的纽扣厂从激光打标中获得了很好的收益，纷纷找上门来订货。到第二年，激光打标机就供不应求了。就这样，大族激光陆陆续续在纽扣这样一个小行业销售出了数千台设备，累计销售额达3亿元。

第一个产品获得成功，大族激光又“如法炮制”，在随后的产品销售中均采用“让客户先赚到钱”的笨办法——每发展一个新客户，都是先送机器给客户免费打样，等待“用户的用户”向用户下订单。

由于激光设备能大幅提高各类工业制品的附加值、技术含量、产品质量和工艺水平，用户以及用户的用户都能从中获益，大族激光这种“笨”推销法屡试不爽。与此同时，该公司为确保设备的稳定性和连续运作，每销售一台设备就“送”出一名工程师，驻扎在下游企业。随着设备性能的不断改进和完善，“买一送一”逐渐变成“买二送一”“买五送一”……如今，大族激光设备基本都实现了24小时连续运作，“买一送一”也变成了每销售200台设备“送”一名工程师。现在，公司拥有国内行业内最为完善的销售及售后服务网络，已覆盖全国，在海外拥有数十家分支机构及代理。

现今，大族激光研发的数十万台激光设备，已成功进入我国工业领域各大分支，实现了关键设备的进口替代，武装和引领着民族工业；又漂洋过海，成为众多跨国公司生产高端产品的工作母机，让素来向中国输出重大装备的跨国巨头也换了“胃口”，开始习惯向中国采购装备。

紫外激光器产销量全球第一，激光打标机产销量全球第一，高功率光纤激光切割机产销量全球第一，PCB激光加工设备产销量全球第一，PCB测试设备产销量全球第一，激光焊接机产销量全球第一，PCB钻孔设备产销量全球第一，直线电机系统产销量中国第一，力矩电机系统产销量中国第一，中国唯一拥有LED（发光二极管）及半导体焊线技术的制造商，中国唯一能够提供IC（集成电路）载板的PCB测试设备的制造商……大族激光已成为一面旗帜，正代表着中国装备业进军世界。

逆向创新引领发展

目前，大族激光拥有4 000多人的研发专业团队，国内外专利4 500多项，每年的研发投入占营业收入的5%。然而创立初期，和很多民营企业一样面临着“既无资金，也无资源，也无技术”的困境。

中小企业要发展，尤其是在技术密集的行业里发展，必然会遇到技术竞争问题。高云峰认为，所谓的“高科技”其实就是不成熟的科技，任何技术一旦成熟了就不叫高科技了。技术成熟以后，可以生产制造的人很多，作为中小企业就不可能胜出，所以技术不成熟其实正好是中小企业的机会。中小企业能发展起来，“一定是解决了大企业忽略的空白点”。那么什么是大企业忽略的空白点呢？对于激光行业来说，技术可靠，设备能够正常运转，就是这个制胜的“空白点”。

在激光设备行业，市场的主要需求是技术的可靠性，而不是技术的先进性。相对于做高精深研究的“国家队”，大族激光的创新是以市场需求为导向的创新。大族激光在研发中着重以客户的需求为导向，所要解决的就是客户能用的问题，客户想要的产品价值就是买了机器能长时间工作并且不坏，所以大族就努力提供这种价值，一开始所着眼的重心就是进行工艺细节上的改进，而不是技术上的提高，而这正是大族的竞争优势，也是他们源源不断获得大量订单的根本原因。

像大族激光这样以市场为导向的创新是一种成本较低的创新。对于某个产品，客户已经提供了相应的需求，研发的时候顾客也直接给了订单和现金，所以对于企业来说，创新的成本要相对低一些。如果反过来，研究机构要把研究出来的基础成果转化成产品并进行推广，成本就非常高。这也是与“国家队”相比，企业创新的优势所在。对于大族来说，低成本的创新也源于产业链的整体提升，供货商技术的提高给自己提供了创新的源泉，而客户的需求就是创新的导向。

在发展中融资，在融资中发展

大族激光创办时，凭借董事长高云峰良好的个人信誉获得客户40万元的预付款，这可以算是公司的第一次融资。大族激光在快速发展过程中，面临过后续发展的资金瓶颈。面对困境，高云峰做出了一个重大的决定：借力发展，引进风险投资。

要想实现快速增长，自己的力量不够，只有借力，才能发展更快一些。1998年的时候高云峰找风险投资，最后有兴趣的是深圳高新投，国有投资公司。当时的投资门槛是相当高的，有两个条件：第一，大族激光是民营企业，高新投是国有企业，高新投必须控股，不控股不投；第二，作价要重新盘点，净资产作价，无形资产不能算。当时高云峰决心很大，想借力发展，在他看来，只要能把公司做大做强，谁控股都没有关系。当时大族激光收了预付款的订单5 000万元以上，一年的净利润500万元以上。与高新投一直谈到1999年，高新投投了438万元，就占了51%的股权。当时双方签订了回购股权协议，如果大族激光净资产能够在一年半内从860万元增加到2 000万元，高云峰有权以净资产的价格回购控股权。一年半之后，大族激光实现了这一目标。但是因为政策的变化和没有解释细则，2000年股权回购采用了拍卖方式，高云峰以近2 500万元的价格回购了46%的股权，高新投留下5%的股权，公司上市后获得了丰厚的回报。

2001年大族激光顺利完成股份制改造，引进红塔、招商局集团、华菱管线等大企业参股，2004年6月又成功上市，大族激光登上更大的资本平台。上市以来，公司的营业收入和利润保持持续增长，2017年公司实现营业总收入115.6亿元，同比增长66.12%，净利润16.75亿元，同比增长122.08%。

凡是投资大族激光的企业都盈利了。在发展中融资，在融资中发展，大族激光的融资案例已成为北大光华管理学院、瑞士IMD（洛桑国际管理发展）商学院等学校的经典教学案例。

国之重器，引导行业

随着“工业4.0”战略和“中国制造2025”战略的融合和深入，激光加工技术在工业制造领域发挥越来越重要的作用，并不断朝着自动化、智能化及集成化等纵深方向发展。

在新一轮制造业革命中，我国正面临前所未有的机遇和挑战，我国提出“中国制造2025”、制造强国的发展战略，努力打造具有国际竞争力的制造业。企业成为创新主体，推动技术资源高效配置和综合集成，促进产业链的上下延伸与本土化。越来越多的传统产业迫切需要借助激光加工技术，提升产品质量、实现转型升级。

大族激光以“强大民族 智造未来”为战略目标、以“中国基础工业装备及自动化的主要供应商”为使命，在智能制造上独辟蹊径，为中国制造贡献了自己的力量。

2015年，大族激光申报的“激光切割机床智能制造试点示范”入选工信部2015年智能制造试点示范项目名单。编写的《金属板材加工智能化实践》被收录至《智能制造探索与实践》一书。

2016年6月，工信部发布了“2016年智能制造综合标准化与新模式应用项目的公示”，当下热点如智能工厂、工业互联网、机器人、减速器及数控装备等有着典型意义的项目被选入其中，大族激光“高档数控激光加工机床及其核心器件智能制造数字化车间建设”项目成功入围。“面向激光装备智能制造的创新方法系统性应用研究示范”等项目获得科技部创新方法项目，“大功率切割及PCB激光精密加工设备”等多个项目获得国家发改委重大专项。

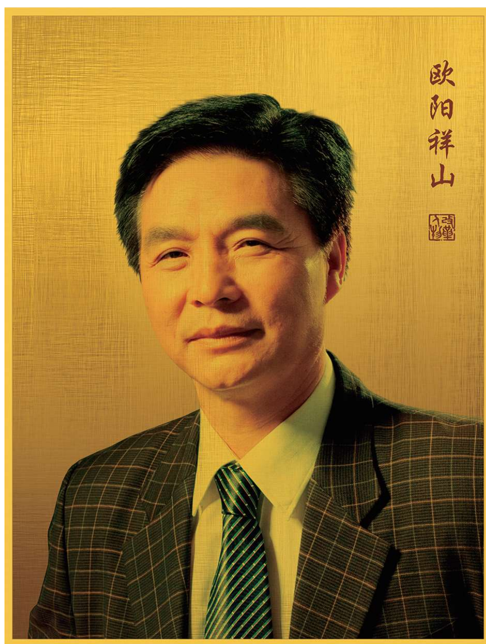
2016年12月10日，大族激光发起并主办了“2016全球激光及智能制造发展趋势高峰论坛”，全世界规模最大的前五家激光公司的CEO，以及在激光多个细分领域全球领先的CEO和主要负责人，国际顶级专家和技术发明人，中国科学院、工程院两院院士，国内知名大学校长共

计300余人参加了本次论坛。嘉宾覆盖中国、美国、德国、意大利、日本等全球激光、智能制造技术和产业核心聚集地的重量级专家。论坛在业内引起强烈反响。

装备制造是中国工业的母机和升级的基础，传统产业要赢得市场竞争、焕发新生机，就要瞄准国际前沿，努力研发推出颠覆性技术，这是“中国制造2025”战略的重要内容。

作为我国激光行业的龙头企业，高云峰带领团队正在用自己的能力和影响力，全力为民族制造业转型升级提供装备支持，助力“中国制造2025”战略实施落地，推进我国激光乃至全球激光行业的发展。

欧阳祥山：军转干部自谋职业第一人，文化产业创新发展领军者



欧阳祥山

1994年创业，后整合创办美丽集团，任董事长兼总裁。

作为广东武警部队军转干部自谋职业第一人，欧阳祥山经过10多年艰苦创业，创办了美丽集团，并使之成为集新型文化产业、房地产开发、高科技股权投资、旅游商业经营等于一体的综合性民营企业集团。他打造的仿古建筑群——文博宫，带动了深圳文化创意产业的发展，对国家和深圳在文化创新及文化软实力提升上做出了贡献。

最初建设和保卫深圳经济特区的代表人

1978年3月4日，欧阳祥山从湖北云梦入伍，来到广东省军区独立师布吉三团特务连无线电班。由于出生于贫苦的农村，大字不识几个，为了弥补自己文化知识的不足，他用很短的时间背记、默写了新华字典中的8 000多个常用字，为自己的业务技能和以后的进步奠定了良好的基础。为了改变自己的命运，他有一股强烈的上进心和锲而不舍的学习精神，鉴于他的突出表现，同年被组织批准加入中国共产党。1980年，中央军委决定全军精简整编，广东独立师被撤销，欧阳祥山被调到广东武警边防深圳七支队。

当时刚刚组建的七支队，从机关到基层近3 000人全部住茅棚达4年之久，生活环境异常艰苦。欧阳祥山所在支队肩负着建设和守卫刚成立的深圳经济特区管理线，即“二线”的“内防外逃、外防内潜”任务，参加和支援特区的经济建设。在七支队他从一名战士逐步成长为班长、排长、连长、营长，在他各级的任职期间，除正常的边防执勤、政治学习、军事训练、后勤保障等工作外，还带领部队参加过1981年糖烟酒公司罗湖晒布路仓库重大火灾的扑救、1982年工程兵竹子林驻地意外重大火灾的抢险、1983年全国性“严打”活动、1992年“8·10”风波、1993年“八五”大爆炸的抢险。在七支队的13年中，欧阳祥山曾负责深圳火车站、汽车站及街巷的巡逻警卫任务，带领部队参加南岭村、布心村、草埔村、上梅林村、下梅林村、田面村等村庄的助民劳动和共建活动，为深圳公安干警和民兵进行军事培训。欧阳祥山在部队期间为深圳地方经济建设及发展做出了一定的贡献，受到军队及地方的数次表彰和嘉奖。

战争年代，军队是国家民族命运的一道坚实防线；和平时期，军队是保卫人民生命财产安全的中坚力量。欧阳祥山作为初期建设和保卫特区的一分子，始终对特区未来的发展充满坚定的信心和希望。

广东省武警军转干部自谋职业的第一人

1994年，仕途正盛的欧阳祥山，由于家庭的重大变故，同父异母的哥哥中风瘫痪，作为家里顶梁柱的嫂子也去世了，留下了三个孩子；盲人姐姐、姐夫，还有两个孩子；五个孩子都面临辍学；还要赡养年迈的父母，抚养自己的孩子和照顾兄弟姐妹，整个大家庭也面临着生存危机。同时，深圳驻军当时转业干部很多，加之全国的军转干部都想调到特区工作，导致深圳的军转办安置工作非常困难。虽然军转办已为欧阳祥山安排了比较理想的工作，但是考虑到自己和国家的困难，他毅然决然地放弃“铁饭碗”，选择“下海”，成为广东武警部队军转干部自谋职业的第一人。

欧阳祥山揣着6 500元转业费，踏上了艰辛的创业之路。他从深圳罗湖黄贝岭一间18平方米的杂货店开始做起，先后开办过面包厂、铸造厂、家私厂、纸箱厂、印刷厂、塑胶厂、卡丁车娱乐场、电子公司、旅游公司，甚至办过养狗场等。创业之初，他“摸着石头过河”，骑着一辆破旧的台湾“神鹰”牌摩托车，跑遍了深圳的大街小巷，历经无数坎坷，涉足十多个行业，从盲目摸索到树立起“做中国最有价值、最有质量的国际化企业”的目标，欧阳祥山经过了11年的时间实现了美丽的蜕变，于2005年创办了美丽集团。

经过多年的经营发展，美丽集团从一个名不见经传的小企业，发展成为集新型文化产业、房地产开发、高科技股权投资、大型商业中心、旅游商业经营等相关配套产业于一体的综合性民营企业集团。多年来，美丽集团先后受到数十项全国性及省、市各类表彰，并获得“深圳经济特区30周年30家杰出贡献企业”“深圳百强企业”“深圳质量百强企业”“深圳市文化产业领军企业”等殊荣。

深圳新型文化产业创新的领军人

美丽集团在欧阳祥山的带领下，于2010年进行企业转型升级，投资数十亿元在布吉打造了跨越秦、汉、唐、宋、元、明、清七个历史朝代的仿古建筑群。文博宫作为中国最大的仿古建筑群之一，有三条各长约390米的主题街，28个主题馆，气势宏伟，古朴典雅。文博宫连续7年是中国（深圳）国际文化产业博览交易会（简称文博会）分会场，已经形成了“文化+金融”“文化+旅游”“文化+艺术”的创新经营模式，同时在前海注册了第一家文化基金公司。为了推动非物质文化遗产的保护与传承，文博宫做了积极的实践和推动，现有全国数十家获得国家认证的非物质文化遗产个人和单位落户文博宫。

文博宫的一个主题馆即祥山艺术馆，是华南地区最大的民营艺术馆之一，收藏了市值近21亿元的古董和各种艺术品，其中包含八省美协主席、九省画院院长的联袂作品；举办了国内外69期摄影、国画、油画等艺术品展览；长期举办文化论坛、艺术讲座、艺术品拍卖等活动；从2014年开始在文博宫举办全国高校毕业生当代艺术双年展，并特别出资500多万元奖励获得优秀作品的学生。

文博宫为深圳市民免费提供了休闲、娱乐、旅游、购物的场所，前来考察学习、参观旅游的国内外友人及专业人士已达上百万人次。文博宫也是深圳市“两办”指定的接待点，先后迎来了汪洋、刘云山、李长春、厉无畏、蔡武等中央、省、市领导亲临文博宫视察，各级领导高度评价了文博宫作为民营企业，对国家和深圳在新型文化创新以及文化软实力提升做出的重大贡献。

发展慈善事业与追求艺术的有心人

欧阳祥山从军人到企业家、从商海沉浮到参政议政、从事业上的发展到艺术上的追求，40多年来的风雨磨砺和智慧积淀，更使他对生活贫困的人们有着深刻的理解与仁爱之心。迄今为止，他已累计向社会捐款捐物过亿元，其中为深圳“募师支教”活动捐款162万元；向深圳

市同心俱乐部“同心慈善基金”捐资400万元；捐资5 300多万元为湖北省云梦县修建云梦博物馆；捐赠1 000多万元物资修缮云梦隔蒲中学；为广东省边防七支队捐资捐物800多万元；为汶川、玉树及喀什等灾区捐款上百万元；捐款中华基金“育才图书室”工程，为西藏、内蒙古等边远地区的100多所中小学送去近10万册图书和数百台电脑。他曾荣获“中央统战部光彩事业特别贡献奖”。

欧阳祥山20多年前走出军营时，对文化艺术、市场经济的认知一片空白。从外行到专精，他始终坚持终身学习的理念。他利用一切机会考察国内古建筑艺术、文化产业市场，研习传统文化。他多次出访欧美国家汲取先进经验，与国际接轨。欧阳祥山游历了全球近81个主要国家和地区，包括南极和北极，开阔的眼界造就了他较高的艺术品位。其作品先后入选2015年第2届“阴影”国际摄影展（塞尔维亚）、2015约克郡国际摄影展（英国）、第二届“摄影艺术”国际摄影展览（瑞士）、2015年第五届台中国际摄影艺术展（中国台湾）、第四届JIPF国际摄影展（日本）、2015年“母亲”地球伊朗海亚姆国际摄影展（伊朗）、2017年首届深圳国际摄影大展等。多次举办个人摄影作品展：《博观广取 行遍天下》《山光水影 大美天成》《天地之间》等，出版摄影作品集《大美丽景》《大美丽景续》《视·界》等。

他还从事文学和歌词创作，出版了书籍《一个中国男人的财富诗章》，创作了歌曲《深圳颂》《美丽啊你在哪里》《云梦古镇最美丽的地方》《你是那么的荣光》等。欧阳祥山实现了从企业家到艺术家的“合体”，为深圳文化创意产业绘画了浓墨重彩的一笔。

在深圳工作、生活近40年的欧阳祥山，是经济特区建设和发展的见证者、参与者、创造者与贡献者，他在深圳这片土地，注入了很多个人心血和情感。在千万深圳人中具有独特性、典型性和代表性。

周国辉：创新模式，开辟供应链新蓝海



周国辉

1997年创办深圳市怡亚通公司，任董事长兼总经理。

当不少人还不知“供应链”为何物时，周国辉已将怡亚通打造成为一家能与国际供应链巨头抗衡的标杆企业。作为中国供应链先行者，周国辉不断创新发展模式，当“蓝海”变成“红海”，他主导“380计划”，转向深度供应链，实现了由服务型企业向平台型企业的转型。当“互联网+”兴起，他启动了O2O（线上到线下）生态战略，打造“第三代互联网生态型企业”，努力以“新流通”推动中国流通行业大变革。

在供应链管理业界，“怡亚通”作为开创者和引领者的行业地位，从未受过质疑。这家1997年诞生于深圳的企业，一直处于飞速成长的状态。

作为深圳本土成长发展起来的企业家，周国辉无疑诠释出了“深圳商人”所特有的全部气质：低调、务实、善于把握商机，永远不停止思考和创新，深谙资本运作之道，又具有本土化和国际化的双重视野。当不少人还不知“供应链”为何物的时候，周国辉俨然已将“怡亚通”打造成了能够与国外供应链巨头相抗衡的标杆企业，并演绎出了本土供应链企业在全球化道路上的一段传奇。

三次创业，成就专业供应链服务商

周国辉是典型的在深圳本土成长起来的企业家。20世纪80年代末，他从深圳大学计算机系毕业后，带着对未来的憧憬，创办了一家组装电脑的公司。公司商业模式简单而清晰——低买高卖，赚取差价。这为他赚取了第一桶金。但是如此简单的商业模式注定很容易被复制，随着竞争的加剧，他的公司利润急剧下滑，周国辉选择另谋他途。

20世纪90年代初，他在沈阳和朋友创办了一个覆盖全市的800兆集群网基站，投资近2 000万元。他的这个举动比几大电信运营商更早，凸显了他敢于创新、勇于冒险的性格。不过正当他们准备大展拳脚时，中国移动在当地强势建立了同类电信网络，周国辉苦心经营的事业瞬间灰飞烟灭。

两次创业均告失败，但周国辉的性格里带着不服输的劲儿，越挫越勇。回到深圳，他开启了第三次创业历程。1997年，周国辉创立了怡亚通商贸有限公司，主要业务是凭借自己对信息技术市场的熟悉和

前期创业攒下的人脉，他游走于深港两地帮助内地朋友采购进口电子元器件，赚取3%~5%的服务费。

经历了前期创业的失败，周国辉有了更强的危机意识。因此在当时进出口服务费还颇为丰厚、众人趋之若鹜蜂拥争抢蛋糕时，怡亚通已经开始对采购执行与销售执行服务模式进行探索和尝试。

2003年，对于怡亚通来说是很重要的一年。世界级信息技术巨头思科进入中国市场已近10个年头，由于实行代理制面临管理层级多、战线冗长等诸多问题，思科急切希望将分销执行业务外包。周国辉敏锐地发现了这一机会，与思科进行接触，接下了思科在国内的分销执行业务，为思科执行从海外提货、报关、通关，到国内物流配送、数据信息处理的专业供应链服务。也就是在这一年，周国辉为怡亚通确立了做“专业供应链服务商”的发展方向。

随后，IBM、惠普、飞利浦、松下等一大批国际知名企业陆续成为周国辉的客户。2004年2月，怡亚通完成股改，并逐渐形成了较为成熟的广度供应链，提供从原材料采购到产品销售的供应链全程运作，包括商务、物流、结算及信息处理等。财务数据显示，在2003—2006年的4年间，通过广度供应链服务，怡亚通一路高歌猛进，交易额增长7倍，从34亿元上升至230亿元。因为良好的业绩表现及全新的商业模式，2007年，怡亚通成功上市，成为国内首家上市的供应链企业。

“企业家不是职业经理人，是没有退路的。创业不可能都一帆风顺，前进的路上，必须有坚定的信念，有跌倒了爬起来、再跌倒了再爬起来的决心。”回顾三次创业的过程，周国辉深有感触。而三次创业给他带来的启示则是：容易被复制的商业模式，意味着非安全领域，居安思危才是企业在竞争时代的生存法则。

创新发展模式，不断开辟新的“蓝海”

成功上市后，怡亚通很快就遇到了新的挑战。广度供应链服务的准入门槛不高，而且具有相当量化规模的市场需求不断吸引着越来越多的企业来分蛋糕，竞争越来越激烈，而竞争导致的结果就是无休止的价格战，企业利润和增速急剧下滑。作为中国供应链的先行者，周国辉发现原先的“蓝海”已经变成了“红海”，他决心寻找新的模式，开辟新的“蓝海”。

经过一番深入的市场调研，周国辉的脑海里呈现这样一幅产业图景：中国是一个有着十几亿消费者的巨大市场，尤其是三到五线城市和广大农村，是消费品企业未来的战略增长点；中国流通行业散、乱、穷、小的市场环境，多层次的分销体系，低下的供应链效率，使渠道管理障碍重重；品牌商自建下沉渠道艰难，他们急需能提供深度渠道支持，并在跨区域布局和销售规模扩张上同步并进的合作伙伴。

经过两年探索，怡亚通转向深度供应链，于2009年启动了“380计划”，计划2017年前在中国380个城市建立深度分销平台，将传统渠道代理模式转变为平台运营模式，并将服务触角延伸至中国四到六级城镇，打造一个覆盖近10亿有效消费人口的快消行业B2B直供平台，帮助品牌企业高效分销、快速直供终端，提高商品流通环节的效率并降低流转成本。

如今，“380平台”已成为中国最大的流通快消分销服务平台，做到全国的五个第一：分销网络第一，现在已经覆盖300个城市；合作的终端门店数第一，现已覆盖了近150万个商店；业务规模第一，2016年达到450亿的规模；合作品牌数第一，行业前三名的品牌都已成为怡亚通的合作伙伴，包括宝洁、联合利华、雀巢、益海嘉里、中粮、雅培、强生、多美滋、达能、惠氏等100多家世界500强企业和2 000个国内外知名品牌，分销商品品类近30万种；商业团队规模全国第一，现拥有专业服务人员近30 000人。

“380计划”实现了怡亚通由服务型企业向平台型企业的转型，并带领企业再次登上了业务高峰。但任何事情都不是一帆风顺的，在转型

的头3年，怡亚通也曾走过不少弯路，营业收入下滑，外界对怡亚通的转型思路充满质疑。经过深入思考，怡亚通将自建分销网络模式转换为用供应链“整合”的思路——开展“项目整合、文化融合、业务联合”的“三合行动”，并于2013年5月在上海正式启动。经过持续推动，怡亚通打了个漂亮的翻身仗。财务数据显示，2014年，公司实现营业收入221.39亿元，同比增长90.48%，几乎翻番。

没有一劳永逸的模式，没有一成不变的市场。在市场高速发展的今天，商业竞争激烈残酷。不少企业走到行业前头，也有很多企业从发展的巅峰跌落下来。这都与是否能够持续创新有关。怡亚通所进行的事业，没有现成的模板可以学习和借鉴，一切都需要团队以创新力去合力开拓，创新是保持怡亚通持续发展的动力。

下一步，将怡亚通打造成世界500强

2015年，“互联网+”的概念逐渐盛行，怡亚通再次应势而变，走在行业的前面，正式从平台型企业转型，定位为“第三代互联网生态型企业”，矢志打造一个共享共赢的O2O供应链商业生态圈。

据了解，怡亚通的商业生态圈由载体、内容和互联网三部分组成。其中，怡亚通广度服务平台、380深度分销平台、智慧物流平台和全球采购平台共同构成了载体部分。内容是在载体基础上的延伸，为载体业务上产生的各种增值服务需求提供服务，包括资本服务平台、营销平台、金融服务、品牌孵化服务等。通俗地理解，内容就是增值部分，是以载体为基础，未来实现更大的增值和成长空间。而有了载体和内容，还要通过互联网的手段，对载体和内容进行连接。目前怡亚通已经自己开发出星链平台，包括星链云商（品牌商面向企业端的营销平台）、星链云店（基于实体零售店的网上商店）、星链生活（品牌整合终端商店及流量的营销平台）和星链友店（朋友圈网店）四大子平台，针对不同的客户群，提供不同的功能服务。

同时，怡亚通有着更为远大的志向，以“新流通”来推动中国流通行业的大变革。传统的流通模式，是品牌商在全国各地找代理，通过代理分销到商店再到消费者，这种模式使品牌商很少直接接触商店、顾客，也就无法及时掌握市场动态，并用于营销和产品创新的决策。这阻碍了中国品牌的崛起。周国辉希望以“新流通”模式，帮助品牌商、代理商、零售商店、消费者建立无边界的直接连接，确保所有环节的决策都更及时、正确，同时让各种增值服务更便捷、廉价。“新流通”模式能够通过互联网连接品牌商、代理商、零售商和消费者，构建O2O或B2B2C（供应商对企业，企业对消费者）模式的商业生态闭环，一键式解决品牌营销、渠道和零售终端库存物流、消费者购物体验三大痛点。

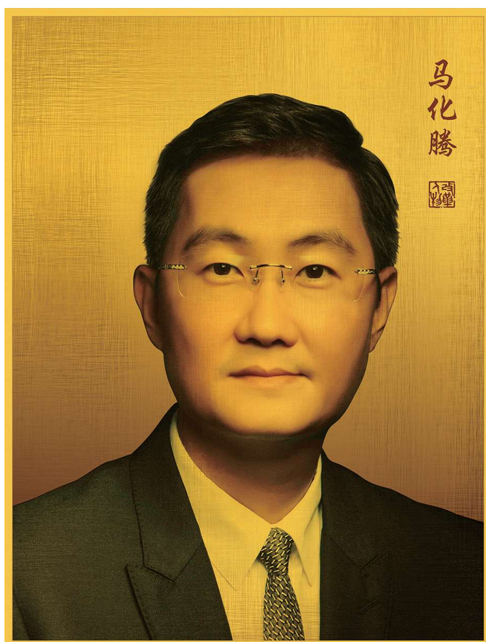
怡亚通所践行的“新流通”模式具有三大特点。一是扁平化，即品牌与终端商店及消费者互联互通。它体现为交易环节的减少，有效实现信息、货物、场景等元素的通达，呈现出扁平化的特点。二是社区化，即任何社区商店都能得到品牌支持，创造社区自己的“双11”“6·18”等消费节日。三是共享化，即品牌、O2O商店、平台商、流量提供商、客户等，均是利益共同体，共享成果。

“在这个生态圈中，所有的品牌都可以通过怡亚通这个平台卖产品，所有的客户也都能通过这个平台找到品牌。整个社会资源是共享的，因此能够成就万亿级的企业。”周国辉说。

周国辉表示，通过互联网战略升级和线上线下的协同创新，怡亚通O2O的商业生态战略将建立起一个从品牌商、经销商、零售商到消费者的产业链，完成全人群的连接，将实现真正意义的“共融共生”。而怡亚通的目标是要在2020年实现业务规模达到2 000亿元以上，成为世界500强企业。

“未来我们将不再只靠某一块业务挣钱，而是靠很多‘+’挣钱，包括供应链金融、增值服务、营销传媒等。所以说成为世界500强，我认为不是梦。”周国辉说。

马化腾：深圳走出的世界级互联网领袖



马化腾

1998年创办腾讯公司，任董事会主席兼首席执行官。

马化腾用短短十几年时间，准确把握互联网发展趋势，把腾讯从一家只有上百万用户的即时通信产品初创公司，发展到今天的世界级互联网巨头。他带领腾讯推出的QQ、微信等通信工具，极大改善了13亿中国人的通信沟通方式，更改变了中国人的社交行为模式乃至生活方式。

提起腾讯，若干年前我们还只能联想到QQ聊天、QQ邮箱等互联网应用。现在又大不一样，搜索“腾讯”首先映入眼帘的是微信红包大战、成功入股中金公司、王者荣耀团队年终奖爆表等一系列互联网圈的“大事件”。

曾经还在为出手QQ软件四处碰壁的马化腾，用十几年时间，迅速把腾讯从一家只有上百万用户的即时通信产品初创公司，发展到今天中国乃至世界级的互联网巨头。马化腾作为从深圳本土走出的互联网人，对互联网的熟悉、热爱、专业与钻研的深度，使他总能准确把握最新的发展趋势，成为当之无愧的新兴互联网领袖，他和腾讯出品的QQ、微信改变了13亿中国人的生活方式，其远大的商业前景似乎一时还让人看不到尽头。

在马化腾的领导下，腾讯公司已快速发展成为中国营业收入最高、亚洲市值第一、全球市值第四大互联网企业。腾讯推出的即时通信软件QQ，不仅填补了民族软件行业的一项空白，而且直接影响了中国乃至全球华人的社交行为模式。在移动互联网时代，腾讯推出的基于手机移动通信工具的微信，成为用户量排名全球第二的社交网络应用，并已演变为一种新的生活方式。

中国社交互联网创业第一人

韩寒导演的电影《乘风破浪》热映时，很多人发现其中“小马哥”的经历几乎就是马化腾创业的身影。1998年，离开润迅通信公司的马化腾带着炒股赚来的第一桶金和5位大学、中学同学共同创办了腾讯计算机系统有限公司。

“单打独斗是非常难的，找到合适的合伙人搭建团队非常重要，我们腾讯在过去也是有五个创业者一起做，互相互补才有今天的成

功。”在马化腾看来，团队作战是腾讯日后成功引领中国互联网浪潮的关键所在。

在互联网蛮荒年代，任何新的互联网应用都有人尝试，因为“网虫”有巨大的好奇心和存量时间去消费。作为深圳润迅通信做寻呼机市场业务出身的马化腾，把自己推出的第一款点对点、一对多聊天软件——OICQ，叫作网络寻呼机。这款软件集合了聊天、公共聊天室、单点传输文件等功能，一上线也受到了“网虫”们的追捧。从第一天起，OICQ就注定是一个高渗透率的基础服务。

马化腾说：“一开始要做到3万用户，只能去学校一个个拉人……”但让五个联合创始人没有想到的是，用户上来了，却没人聊天，自己要陪聊，“有时候还要换个头像，假扮女孩子，这样才显得社区很热闹”。

2000年，OICQ正式更名为QQ，并在随后的几年时间里新增了视频聊天、QQ群、QQ秀等功能。视频聊天的功能让原本通过文字聊天的人有了新的交流方式，QQ群功能也是满足了人们的沟通方式刚需。

2002年，QQ用户已经发展到100万，他们必须直面运营成本增高的问题，当时还是免费下载，腾讯公司其他业务都还没发展起来，马化腾差一点就跟深圳电信局达成一致，以60万元人民币把QQ卖给对方。

那时候国内还少有创业投资的概念，但马化腾和腾讯团队通过自筹资金挺过了公司最困难的时刻，并成功拿到了IDG和盈科数码的一笔投资。融资成功的腾讯团队，不仅改变了QQ的命运，更为中国互联网创业打开了一扇风险投资大门。

丰富的功能和趣味的玩法，让QQ成为中国年轻用户最喜爱的社交平台之一。截至2017年第一季度，QQ月活账户数达8.61亿，最高同时在线账户达到2.66亿。

创业"小马哥"成业界黑马

马化腾特别强调创业者应当关注跨界的部分，他认为，一个产业做久了难免会变成一片红海，而新技术在两个产业跨界部分往往是最有机会诞生创新机会的。"腾讯的历史也是这样，当年做通信的没有我懂互联网，做互联网的没有我懂通信，所以我做起了当时的QQ，包括现在的微信。这就是抓到了一个跨界的点。"马化腾认为，金融科技、生物科技、新材料及机器人等领域都有着跨平台、跨产业的融合机会。

腾讯公司以互联网即时通信软件起家，在国内网民大都还不知道什么是即时通信的时候，第一个引入中国并开发出了中文版本的即时通信软件。作为第一个吃螃蟹的人，腾讯在风投推动下成功将QQ在中国互联网进行大规模推广，吸引了众多用户，此后一直占据着中国即时通信市场的垄断地位。

正是这种以即时通信为核心的发展战略，使腾讯在建立初期能集中资源和精力，并不断完善QQ功能，扩展与QQ相关的各种产品与服务，为其后的发展打下扎实的基础。同时依托庞大的用户群，腾讯产品的向心力越来越强，大量网民被绑定在腾讯打造的这个网络社区平台上。当腾讯广泛涉猎其他互联网领域时，这种用户依赖优势迅速凸现，让腾讯在即时通信外的大多互联网领域都有出色的表现。

2005年3月，腾讯收购了国内知名电子邮件客户端Foxmail——这个团队的领头人就是后来的"微信之父"张小龙。经过3年打磨，QQ邮箱以其简洁易用、安全稳定的特点受到用户欢迎，并于2008年3月成为国内使用人数最多的邮箱产品。

在马化腾领导下，张小龙团队不断提高QQ邮箱的易用性和稳定性，他们把邮箱平台作为产品理念的试验田，推出了阅读空间、QQ漂流瓶等产品应用。其中阅读空间提供了简单人际互动的功能，是腾讯对"用户社区"和"社交类产品"的最初探索。漂流瓶为用户提供了全新

的陌生人交友渠道和新奇有趣的体验，大幅提高了邮箱用户活跃度和用户黏性，而这一产品形态后也被移植到微信中。

创新理念开创“微信时代”

继QQ之后，腾讯推出的又一个改变中国13亿人生活方式的产品是微信。

2010年11月19日，微信项目正式启动。2011年1月21日，微信1.0的iOS版上线。2012年4月19日，微信4.0的iOS版发布，其中“朋友圈”功能引起业界颇多注意，有评论认为这是微信“社交平台化”的一种尝试。微信4.0版本还支持把照片分享到朋友圈，让微信通讯录里的朋友看到并评论；同时还开放了接口，支持从第三方应用向微信通讯录里的朋友分享音乐、新闻及美食等。

从最初的语音对讲，到附近的人和“摇一摇”，再到后来的二维码和朋友圈……微信的每一次成长几乎都实现了质的飞跃，它让13亿中国人的社交实现了移动化、平台化。

如今，微信在不经意间已经成为大众生活的基础工具，语音、视频方便了日常交流，微信群聊方便了工作沟通，人们通过公众平台了解各类资讯，通过朋友圈分享朋友情感，微信支付更是开启了我们移动生活的大门。

“我们要使产品和服务像水和电融入人们的生活，为人们带来便捷和愉悦。”马化腾说，类似微信这样的软件有很多人做，但是没有一个能够超过微信的体验。“因为我们抓住的核心要点，是最简单、最自然的动作，用这个去满足用户一种最本能的行为习惯，然后达到一个可以和别人连接的目的。”

2017年11月，腾讯股价达430港元、市值超过5 000亿美元，再创历史新高，马化腾身家超过400亿美元，超越马云成为中国首富。可以

说，没有马化腾领导的腾讯公司，就不会有今天中国人领先全球的社交网络平台。腾讯公司的创新理念，影响了一代又一代中国人的生活方式，对世界互联网的发展也正在产生不可估量的推动作用。

参考文献

［1］张军杰.中国互联网企业发展模式探析——以腾讯为例［J］.经济与管理，2011，25（2）：43-46.

［2］李平.创新导向的知识和谐管理——腾讯和惠普中国的案例研究［J］.管理案例研究与评论，2009，2（2）：82-92.

［3］赵桐羽.移动互联网时代微产物的传播学探析：以腾讯微信为例［J］.东南传播，2013（7）：7-11.

［4］郭智芳.腾讯QQ的盈利模式分析与思考［J］.内江科技，2009，30（2）：25.

钟百胜：深圳供应链产业的领跑者



钟百胜

1998年创办腾邦集团，任董事局主席。

钟百胜以创新价值链不断优化全产业生态链，从最初的机票业务到全域旅游，从“一支红酒”到全球商品贸易平台……他带领腾邦集团一步一个脚印地拓展产业版图，使其不断发展成为深圳全球价值链模式的领跑者及高端商业服务典型示范企业。

40年的改革开放如同波澜壮阔的画卷，在改革创新的大趋势中，在激流勇进的市场竞争中，只有让企业站稳脚跟并成长壮大，才能磨

砺并彰显出真正的企业家精神。1998年腾邦创立以来，钟百胜心无旁骛，淡定坚守，20年低调沉潜、躬耕布局大旅游、大消费、大物流发展战略，并率先提出全球价值链新模式。

经过钟百胜的前瞻布局、深耕细作，腾邦集团稳健成长，旗下拥有国际、旅游、资产、金控、投资、物流六大产业集团，深度布局大旅游、资产运营、行业金融、投资管理、全球商品贸易及全球价值链等现代服务全产业生态链，连续多年位居中国500强、深圳100强榜单前席。腾邦旗下两家上市公司，腾邦国际和腾邦控股分别进驻国内和国际资本市场。

从成立至今，腾邦呈现的发展节奏是每年一个飞跃，每个里程碑都标志着质量和格局的提升。在钟百胜的带领下，腾邦集团作为高端商业服务典型示范企业，制胜法宝就是价值链模式创新，不断优化全产业生态链，力争成为全球价值链模式的领跑者。

从“一张机票”到收购全球最大水上飞机公司

腾邦的业务始终围绕着商业服务业展开，从最初的机票业务到全域旅游，产业版图一步一个脚印地逐渐拓展出来。“我很喜欢的一句话是，因为专注所以专业，关键时刻能够支撑企业稳步向前。不管风云如何变幻，平心静气苦练内功最为重要。”钟百胜说。

腾邦国际商业服务集团股份有限公司加码在全域旅游领域的投资，先后设立了腾邦旅游集团，并投资了“欣欣旅游”“八爪鱼在线旅游”“玩途自由行”，成为集线上线下一体化、兼具旅游产品设计和分销能力的国内最大的综合旅游平台之一，构建了独具特色的生态圈。

2017年12月18日，腾邦集团国际化布局迈出重要一步。由腾邦集团旗下的腾邦国际、TBRJ基金，联合全球知名股权投资基金贝恩资本和目标公司管理团队组成的财团，全资收购全球最大的水上飞机公司

——马尔代夫TMA集团。该交易完成后，联合财团将持有TMA集团100%股权。钟百胜面对媒体采访时说："对TMA的投资，既是腾邦业务发展的现实需要，更是响应'一带一路'倡议之举，腾邦希望以此次投资为契机，为中国居民旅游消费升级提供更多机会和选择，也为增进中马传统友谊做出自己的贡献。"

钟百胜此次投资TMA，是腾邦旅游向高端旅游市场进军的一个尝试。腾邦旅游先后开通运营20条国际包机航线，将触角延伸到米兰、莫斯科、清迈、巴厘岛、帕劳等热门目的地，一跃成为全国最大的包机商。

2018年深圳市政府工作报告提出，创建国际全域旅游示范区，建设覆盖全域旅游、可提供个性化服务的线上、线下游客中心，打造中国邮轮旅游发展示范区，推进大鹏半岛旅游开发，优化提升城市形象宣传推广方案，做大旅游产业，推动旅游与文化产业融合发展。

钟百胜关心深圳未来的发展，作为深圳市政协委员积极建言献策，科学统筹规划东部旅游，加快深圳东部沿海旅游产品、消费和服务资源的整合，拓展海滨空间和旅游设施，建设深圳东部黄金海岸，打造世界级滨海全域旅游示范区。他建议积极运用大数据、区块链、物联网等技术手段，建设深圳东部沿海智慧旅游服务平台，为提供超五星级旅游服务打造坚实基础。

从"一支红酒"到打造全球商品贸易平台

腾邦物流集团专注的物流商贸板块是腾邦集团三大战略性增长板块之一，包含葡萄酒、大健康、跨境电商平台（海捣网）、价值链运输以及价值链金融等特色业务。腾邦物流集团以全球商品交易为核心，聚焦核心品类，打造优势品类；以物流服务为基础，打通资源链条，搭建核心信息技术系统，提升运作效率；整合集团内部资源提供

金融服务、数据服务和技术服务。在这三者基础上衍生出平台服务，打造大物流开放生态。

优势资源集聚的全球采购平台。腾邦名酒与包括法国波尔多61家名庄在内的500多家全球知名酒庄和酒商建立了稳固的直接采购合作关系，积累了大量的上游资源；已建立涵盖全球葡萄酒产区共计几十个国家1 500多家精品酒庄的葡萄酒产销数据库，包含近万条产品信息。同时，腾邦名酒建立了严格的产品甄选体系，积极响应市场大众化需求进行葡萄酒直采，极具性价比优势。

资源优化配置的全球交易平台。腾邦名酒通过近10余年的布局，初步形成了深圳前海电子交易数据处理、清结算中心和深圳、香港、波尔多三个区域运作平台，其中深圳中心主要辐射中国内地，香港中心辐射亚太，波尔多辐射欧美。针对客户区位、交割要求等不同，实现全球资源的优化配置，真正做到全球采购、全球交易。

“承上启下”的国际化物流平台。腾邦名酒的海外采购已经实现从海外酒庄提货、海外仓储、海外区域派送、国际海空进出口运输、深港跨境运输、报关报检、国内保税仓储到国内干、支线整车及零担运输直至最后一公里配送的所有流程服务。

无缝溯源的物联网科技。腾邦集团拥有深圳第一家以物联网命名的公司，在消费品相关的物联网领域具备了强大的持续研发能力。已成功研发出物联网智能电子酒柜、智能酒窖、防伪追溯查询机、防伪追溯平台等一系列智能产品，专业服务于葡萄酒行业以及跨境商品采购销售的防伪、质量追溯等技术解决方案，实现无缝溯源，从源头杜绝假酒流入中国市场。

融合共赢的业务协同。腾邦名酒与集团各业务板块相互融合、协同发展，具体包括：名酒采购交易业务为物流板块提供报关、运输标的，而物流则通过系统解决方案，打造典范标杆，助力名酒采购业务的扩张；借助于集团旗下跨境电商海捣网，实现了在全国多个核心城市的O2O销售；借助于与O2O的协同，双方共同构建腾邦的大健康产

业格局；借助于腾邦物流旗下上市公司平台，酒业未来有望充分借助资本市场力量，通过对行业资源进行整合，快速发展壮大。

从“福田保税区”到投身“一带一路”建设

福田保税区一直是深港合作中的焦点话题。福田保税区地处粤港澳大湾区核心城市深圳与香港战略交界点，临河通湾，生态优越，是中国罕有的一线湾区宝地，连接“国家所长、香港所需”的关键桥梁。深圳市福田区发布现代产业体系中长期发展规划中，将河套—福保片区发展定位为深港科技创新特别合作区。

腾邦集团作为福田保税的产业龙头企业，发挥平台资源、地缘空间、金融服务和总部经济优势，将全球产业总部落地福田保税区，打造“腾邦全球总部基地”，形成总部经济集群，加快推动福田保税区转型升级。钟百胜认为，应发挥深圳科技产业化领军优势，以及香港教育科研优势，引入深港两地优秀科技类创新企业，建立深港创新基地。

“福田保税区是个宝地，宝地要宝用，有大量的事情可以做，”钟百胜说，“这个紧邻香港，有26年历史的保税区在粤港澳大湾区下发挥新优势，引入智慧物流、大健康、大商贸等跨国企业巨头，构建全球生产、全球消费互联经济新格局。”钟百胜瞄准国际标准提高水平，促进自身产业迈向全球价值链中高端，并积极通过资本让品牌“走出去”，通过文化让品牌“走进去”，朝着成为具有全球竞争力的世界一流企业的目标稳步推进国际化战略。随着位于香港德辅道西9号的腾邦香港大厦正式投入使用，腾邦集团将通过入驻其中的旗下香港上市公司腾邦控股，以香港为发力点辐射亚洲地区，与位于深圳的腾邦全球总部基地遥相呼应，运用资本运作的力量使在东南亚、欧洲、非洲、大洋洲的腾邦海外业务产生共振。

从“牛武文化”到坚守创新的企业家精神

在钟百胜的带领下，腾邦集团实现了高速发展，并将自身的深厚积累转化为对企业文化的提炼以及对社会责任的奉献。

钟百胜以“牛文化、武术文化”，打造阳光企业理念，营造正能量氛围作为管理企业的核心理念。“以武修神，强身健体，德为先；以商济民，富国安邦，法乃上”，这是他对员工提出的要求，诚信经营、正直做人，也是他成功的要诀。“崇尚武德的实质是社会公正原则。练武之人讲究修心养德，匡扶正义。所以武术文化也是正道的文化；武术崇礼，习武之人对自己的道有着独特的坚守。”钟百胜在晨练中经常这样提起。在腾邦集团大厦的屏幕上经常看到企业文化的宣传海报，其中一幅上写“宁可正而不足，不可邪而有余。”钟百胜书写的12个字遒劲有力，这是明代《增广贤文》中的一句话，意思是为人宁愿正直地安贞守拙，也不可靠歪门邪道谋取盈余。从当初鲜为人知的小公司，到如今有数万员工的跨国集团，钟百胜对每位员工的第一要求始终未变——要有一身正气。

积极投身公益慈善事业。作为一名企业家，在创造经济效益的同时，也要兼顾创造社会效益，钟百胜在《腾邦商业原则》第二条中提到，一方面，强调企业日常经营要“严格控制成本”“企业必须盈利”；另一方面，强调必须“照顾好员工，回报于社会”。

为革命老区捐建人民医院、敬老院、幼儿园、学校；为深圳的环卫工人捐助，并参与发起成立“美丽深圳公益基金会”关爱环卫工人；连续多年关注留守儿童活动，每年赠送价值10万元的机票资助在深圳的留守儿童与父母团聚……钟百胜积极投身各类慈善公益事业，履行企业社会责任。2009年4月，腾邦集团成立腾邦慈善基金会，将腾邦慈善事业推上专业化、常规化的道路，截至目前，腾邦慈善先后捐赠已超过10亿元。“参与慈善事业，回馈社会是一份神圣的事业，能够帮助

受助群体改善生活质量，解决燃眉之急，我们心中的那份开心难以言表。”钟百胜赠出的每一朵玫瑰都散发着慈善的芳香。

创新是企业家的灵魂，是企业家精神的核心。然而翻过企业家精神这枚硬币，创新的另一面理应是坚守。钟百胜不仅坚持创新，而且不忘初心，执着坚守，在自身发展的同时，不忘尽一己之力向社会给予回馈。古人讲“达则兼济天下”，钟百胜不仅是万亿产业的创造者，同时怀有对国家、对民族、对社会的责任和担当，并且积极投身公益慈善事业。钟百胜的这种家国情怀是企业家精神的核心所在，更是一个中国民族企业的脊梁。

马蔚华：中国商业银行转型的领军者



马蔚华

1999—2013年任招商银行行长。

马蔚华执掌招商银行10多年间，始终把“创新”贯穿于招行的发展之中，成功推动招行实现业务网络化、资本市场化、经营与管理国际化的三大变革，将其打造为国内最具品牌影响力的商业银行之一。他带领招行两次转型，走零售银行之路，并通过管理革命，提升招行风险管理能力，使其成为中国银行业改革的风向标。

1999年3月，马蔚华成为招商银行的第二任行长。此前，他曾在央行工作10年，不仅亲历了中国金融改革和商业银行的市场化过程，而且还是其中许多关键制度设计的参与者、监管者及操盘者。亲历、参与这些变革，使马蔚华有了更多把握宏观金融趋势的视野、能力和经验，在他担任行长的14年间，招商银行实现了三步走的发展战略，努力推动两次转型、多次变革，已经成长为整个中国银行业改革的风向标。

变革经营模式，引领创新潮流

21世纪初，银行员工以“铁饭碗”姿态自居，服务意识较为淡薄，马蔚华率先倡导银行业务必须要以客户的需求为导向，招商银行因此提出“因您而变”的理念，且以金色向日葵作为自己的标志，暗喻一心向着客户的终极经营理念。“因您而变”“因势而变”的经营理念，促使招商银行一直扮演着传统银行向现代银行转型的探索者、变革者角色。

马蔚华上任不久，经过深入细致的调查研究，带领招行制定并实施了“三步走”的发展战略。

一是调整经营模式，实施业务网络化，形成独特的经营特色。在传统的银行模式下，招商银行没有任何优势可言，业务、网点、客户规模及资金实力远不及国有银行，品牌、管理与效益更难以望国际先进银行项背。唯有互联网招行较早介入，1995年，招行推出一卡通，具有相对优势。1999年9月，招行宣布全面启动网上银行，以一卡通为基础，在全国率先启动由企业银行、个人银行、网上证券、网上商城和网上支付组成的网络银行服务系统，推出了“一网通”，并以此率先形成了中国零售银行的雏形。招行最早提出将零售银行作为重点发展的领域，这对以靠传统吃“利差”，利润支柱为对公业务的银行业来说，要做出这样的决定并不简单。“当时我们就预见到，中国银行业发

展的未来不会是这样，必然要走差异化的道路。”马蔚华曾这样告诫地方分行，不做对公业务，今天没饭吃；但不做零售业务，明天没饭吃。马蔚华不仅做了这个决定，而且在信用卡、理财、财富管理和私人银行业务的发展上，倾注了巨大的资源，用实际行动来推动招商银行零售业务的发展。

二是资本市场化，建立有效的资本补充机制推动自身管理素质的提升。2002年，招行较早实现了A股上市，并于2006年在香港上市，创立了商业银行“先A股后H股”的新模式。招行也成为第一家没有引进国际大型战略投资者的H股上市银行。招行A股上市创造了三个国内之最：当时国内股本最大的上市银行、筹资额和流通盘最大的上市银行、国内第一家采用国际会计标准上市的公司。马蔚华认为，A股上市是脱胎换骨的过程，它使招行甩掉了历史包袱，全面改善了经营管理素质，得以强身健体，再添活力。而H股上市则是更上层楼的过程，它使招行的管理团队深刻认清了自身的优势以及与国际标杆银行的差距所在，明确了发展方向和量化目标，为真正步入国际化发展轨道开创了全新的起点。

三是向国际化迈进，借鉴国际先进银行经验，促使经营与管理进一步与国际接轨。2008年10月，招商银行纽约分行在获批一年后正式开业，这是1991年美国实行《加强外资银行监管法》以来，突破美国监管当局长期以来对中资银行的准入限制，获准在美国设立分支机构的首家中资银行。此举为我国银行进入美国市场打开局面，闯出一条路子。2008年9月，香港历史最为悠久的华资银行之一的永隆银行被招商银行并购，作为其国际化的平台，通过增加“内外联动”业务比例，发挥香港作为最大离岸人民币市场的作用，重点突破跨境金融服务。2009年7月，招行伦敦办事处开业。

10年的国际化进程体现出招行锲而不舍的进取精神，因为马蔚华深知“到大海里去游泳，是中国银行业国际化征途中不可避免的一件事”。在马蔚华看来，国际化不能简单地理解为走出去建机构，管理、

业务、产品、股权、人才等都属国际化的题中之意。而招行与国际先进银行的最大差距就在于管理。提升管理的关键在于拥有先进的理念。为此，招行在马蔚华的倡导下针对这一薄弱环节，总结了一系列管理理念并以多种形式向员工灌输。如果说基于银行服务业属性提出的“因您而变”的经营理念，体现的是招行自我定位和不断满足客户需要的目标追求和思想方法，那么对传统银行经营管理理念与模式具有颠覆意义的“十变”，则是招行管理者在管理国际化过程中对新的经营管理观的理解和诠释。这“十变”是：变规模导向为价值导向，变账面利润为经济利润，变粗放营销为精准营销，变以大论优为以质论优，变控制风险为管理风险，变单一盈利为多元盈利，变被动定价为主动定价，变比例管理为资本管理，变部门银行为流程银行，变行政调节为利益调节。

励精图治，积极推行经营战略转型

2004年，银监会颁布《商业银行资本充足率管理办法》，没有资本、不计资本办银行的时代一去不复返；与此同时，企业直接通过资本市场融资，信息技术企业蚕食支付业务，银行的传统市场受到前所未有的威胁。而当时中国银行业同质化经营问题严重，客户大多是大企业，中小企业无人问津，零售业务严重滞后，利差收入占比高达90%以上。或许正是由于马蔚华“曾经的监管者加银行家”的双重身份，使他充满危机意识：如果再不调整经营战略来应对挑战，将来的路会越走越窄。经过积淀、思索，马蔚华在行内不断强调要把零售业务作为未来发展的重中之重，继而系统提出经营战略调整的方向、目标与举措，招行开始了经营战略的第一次转型。

马蔚华带领招行走上零售银行转型之路，首先是落实发展零售银行的理念，和当时大多数银行“重大客户轻零售”不同的是，招行更注重发展零售业务，提高非利息收入比重。推出了针对高端客户的金葵

花服务体系，提出国内第一张国际标准的信用卡，继而向银行理财、财富管理和私人银行拓展，经过多年发展，最终做到国内银行零售业务的龙头。零售银行不仅成了招行的“光环”，同时招行还以零售业务为核心配套机构改革，在总行成立零售金融总部，管理大零售业务。在马蔚华的直接倡导下，经过不懈地努力，实现了招行的零售业务从局部领先优势巩固并扩大为全面领先优势，从广度、跨度、深度三个维度构建高客户满意度、高客户忠诚度的服务体系。优质的高端客户和财富管理业务不断加深着招行的“护城河”。其次是发展中小企业业务，马蔚华清醒地认识到，“商业银行长期以来所奉行的以大企业为主要服务对象、以批发贷款为主要资产形式、以存贷利差为主要盈利来源、以规模大小为主要评价标准的经营之路已越走越窄。要想发展，必须找到新路”。招行提出要在控制风险前提下，大力发展与招行门当户对的中小企业，以此建立基础客户群，提高贷款定价水平，并确定了中小企业业务发展的重点区域，加大了对中小企业业务的考核力度，创新了一系列特色产品。后来还建立了国内第一家准法人银行的小企业信贷中心。对小企业信贷的经营模式进行了有益探索，得到国务院和社会的肯定。在全行努力下，招行的中小企业业务发展迅速，占比领先国内同行。

马蔚华率先带领招行走出的零售银行转型之路曾备受肯定，这也带给招行多年的业绩高速增长。

2008年金融危机席卷全球。以零售见长的招商银行面临困境，三大压力迎面而来：一是外部环境，主要是经济增长方式的转变，利率市场化、银行脱媒等；二是市场需求的变化，客户有理财需求，有养老的需求；三是约束条件的变化，如监管上的资本充足率和利益相关者的约束，这其中就包括大股东给招商银行的压力。2009年，招行出现上市以来首次利润负增长，成为当年上市商业银行中唯一盈利倒退的银行，基于上述背景以及自身的忧患意识，2009年底马蔚华提出了“二次转型”战略，转型的主要目标是降低资本消耗、提高贷款定价、控制财务成本、增加价值客户、确保风险可控。这是一场打破旧

格局、建立新利益的改革，要有气魄和创新力，说到底就是从观念到行动都要不断地适应这个市场的变化。如果把第一次转型理解为商业模式的调整，那么第二次转型更多的是对管理水平的提升。马蔚华认为，由于受到资本约束，商业银行必须要加强对资本的管理，令有限的资本在不同的业务条线和银行产品，以及现在和未来之间有效地分配。之所以提出这一战略，马蔚华以被“逼上梁山”来形容，并以关乎生死来警示自己。他认为招行在零售领域的发展经验在行业内被广泛复制后，蓝海早已不蓝。全球金融危机以来，招行因为自身独特的资产负债结构（活期存款占比较高），面临比同业更大的盈利压力，同时资本的压力也进一步凸显。2012年，马蔚华确立了主攻中小企业和小微企业的“两小战略”，将养老金金融和小微贷款划归零售业务。通过挖掘零售存量客户和工厂流水线式的作业模式，当年招行的小微业务异军突起，小微贷款的增幅和增量均跃居同业第一。

马蔚华很喜欢一副对联：鸟在笼中，关羽不能张飞；人在世上，八戒尚需悟空。他在解读这副对联时，用到了创新、制度、文化几个关键词。他希望通过不断的创新，来使招行获得挣脱“笼子”、展翅高飞的能力，分别代表制度与文化的“八戒”和“悟空”，则是创新能力赖以产生的土壤和发挥作用的保障。招行的两次转型虽然背景不同、目标各异，但总的来看，不外乎是为了适应不同时期的竞争环境，寻找差异化的竞争优势和可持续发展的商业模式。在他看来，“二次转型”表面上是经营指标的转型，实质上是一场管理的革命，它是对招行风险管理能力、资本管理能力、成本管理能力的一次全面提升。马蔚华认为，大变革需要创新求变的新思维，要将转型进行到底，巩固和扩大招行的领先优势，必须彻底颠覆传统思维方式，特别是在管理上进行大变革，适应新形势，努力接受新事物、新知识，不断挑战自己。

参考文献

［1］洪远.特区人物志（深圳卷Ⅲ）［M］.广州：广东人民出版社，2011.

［2］马蔚华.传统银行蝶变：关于中国商业银行经营战略转型的思考［M］.北京：中国金融出版社，2012.

［3］李聪，吴金勇，史小兵.马蔚华：与危机竞跑［J］.中国企业家，2012（7）：52-58.

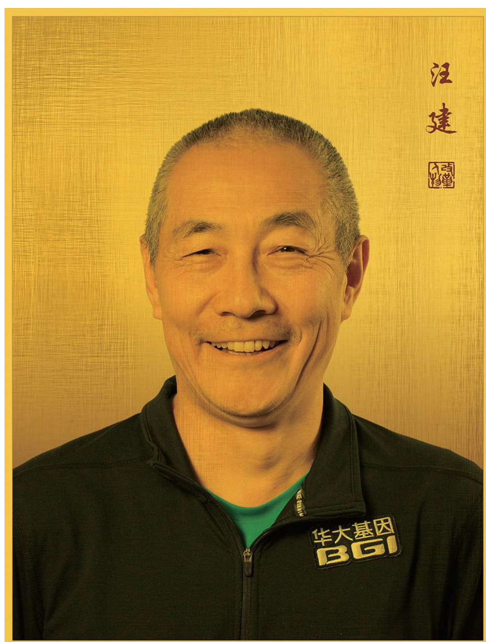
［4］洪偌馨.推进“二次转型”马蔚华巩固“护城河”［N］.第一财经日报，201304-02.

［5］马蔚华：并购永隆的最大意义是实施国际化战略［N］.深圳特区报，2013-0420.

［6］朱紫云.“金融行者”马蔚华［N］.中国经营报，2013-05-11.

［7］执掌招行14年创下多项纪录——马蔚华：更多未完成的可能［N］.时代周报，2013-05-16.

汪建：中国基因产业发展奠基人



汪建

1999年创办华大基因，任董事长。

汪建带领华大基因建立了世界一流的基因科技基础应用研究体系，打通基因测序产业链条，为中国基因产业发展奠定坚实基础。他探索出“科学发现、科技发明、产业发展”有机结合，以任务“带学科、带产业、带人才”的“三发三带”联动模式，将产、学、研、资、政、人才等要素内在统一，以研养商、以商促研、良性循环的独特发展之路，成为高科技企业发展的样本。

从参与承担“国际人类基因组计划”1%任务（中国部分）、承担“国际人类单体型图计划”10%任务，到独立完成“亚洲人基因组图谱”100%任务，再到完成“国际千人基因组计划”亚洲部分，汪建领导华大从参与接轨，到同步超越，再到跨越引领的蜕变和进化，华大建立了世界一流的基因科技基础应用研究体系。华大旗下深圳华大生命科学研究院负责运营我国唯一获批筹建的国家基因库，实现了对美国公司Complete Genomics（基因测序公司，简称CG）的收购及基因测序仪器智造体系国产化。华大已经成长为世界基因领域的先锋队、中国的主力队和国家战略力量。汪建是这支队伍的领军者和掌舵人，一个要人人活到100岁以上的“年轻人”，誓将“基因科技造福人类”作为华大愿景，立志将中国出生缺陷、肿瘤、心脑血管疾病以及传感染病防控推向世界领先水平并造福人类。

走出体制，探索中国基因测序民营之路

1985年由美国科学家率先提出人类基因组计划，目标是到2005年全部解开人体内约2.5万个基因的密码，同时绘制出人类基因的图谱。1990年美国国会批准人类基因组计划，拟在15年内投入30亿美元，测定和分析一个人的全部基因，当时在华盛顿大学的汪建觉得此乃“天赐良机”，基因领域将大有可为。1998年，汪建与杨焕明、于军等科学家共同组建中国科学院遗传所人类基因组中心。

1999年9月1日，人类基因组计划第五次会议在伦敦召开，杨焕明、汪建团队“擅自”代表中国称愿承担其中的1%。事实上，当时国内科技界对于是否参加人类基因组计划争议较大，他们并未获得中国政府授权，汪建的挫折感很深：“国家不认，厂家不认，没人理我。”1999年9月9日，为承担人类基因组计划“中国部分”，北京华大基因研究中心应运而生。

2000年6月26日，美国总统克林顿和英国首相布莱尔正式宣布，人类基因组“工作框架图”绘制完成，并表示“特别感谢中国科学家做出的贡献”，江泽民同志得知这一消息后，接见并表扬了汪建、杨焕明等人。

2006年第二代基因测序仪诞生，新一代测序仪的出现再次让汪建激动起来：测序能力百倍增加，成本百倍降低。汪建敏锐地看到测序技术的进步将使行业发展出现拐点，也看到了基因测序的商业化前景。于是，他决定扩大规模，批量购买新一代的测序仪，招募更多的人从事基因测序的商业服务。

正在汪建找不到发展机会时，深圳市政府抛出了橄榄枝，在远离市区的梧桐山下，深圳政府给了他一栋厂房。于是，2007年汪建辞去中国科学院基因组研究所所长职务，脱离中科院体系，南下深圳，成立民营研究院——深圳华大基因研究院，从此，走上了中国基因测序的民营之路。

跨越式发展，打通基因产业链条

随着华大测序能力不断提升，一些科学家及科研机构主动寻求合作，华大开始为科研机构、制药公司、育种公司等提供测序服务，随着华大业务量不断扩大，旧机器已经无法满足大型项目的需求。2010年初，汪建做出“冒险”的决定：从银行贷款大量引进新设备。在深圳市政府的促成下，华大向业界拥有绝对优势的基因测序行业老大Illumina（启迪公司）购买了128台新一代测序仪Hiseq2000，这是Illumina迄今最大一笔订单，此举轰动全球，也使华大一举成为全球测序通量最大的基因组学研究中心。

随着新机器的到来，华大迅速扩张，测序业务进入大扩张时期，到2012年其测序数据产出能力占全球一半以上，当年营收过10亿元。

由于从事基因数据分析的员工中，相当一部分是刚毕业甚至未毕业的年轻人，华大因此曾被一些人称作“测序工厂”“基因界的富士康”。汪建对这一称呼并不反感，而且自嘲是“科技民工”。

在基因产业链上，上游为测序仪器和试剂供应商，中游为基因测序与检测服务提供商，下游为医疗、科研机构和企业等使用者。2012年开始，美国的测序仪供应商开始把华大当作对手，开出天价保修合同，在购置新机器上做了诸多限制，检测试剂同时提价，华大的发展就像被扼住了咽喉一般，自身的发展严重受制于与上游厂商的议价能力。华大在年收入增加的情况下，仍然无法阻止利润下滑，被动接受上游产业压制并不是汪建的做法。

为摆脱困境，2013年汪建“不计代价”地扩大布局，决定反向收购上游顶尖基因测序服务商CG，借助这个“兵工厂”打通基因测序产业链条，实现基因测序上下游产业链的闭环，大幅度降低基因测序价格。但这次收购华大几乎掏光家底，签署并购协议后，华大将为对方提供3000万美元过桥贷款，如果无法通过美国政府审批，这笔钱很可能有去无回。对此，汪建洒脱地说：“就准备要交学费，你老这么计算，人家不跟你玩儿。”

华大成功收购美国上市公司CG，成为中国第一个成功收购美国上市公司的民营机构，被国际大佬、国外媒体纷纷冠以“中国创新的典范”，有人甚至将这场收购定义为“中国人从美国拿走了基因测序行业的‘可口可乐’配方”。汪建将收购CG视为一个里程碑式事件，它对人类基因组测序价格下降带来划时代的影响。

收购CG之后，华大才开始真正布局上游，走上测序仪的自我研发之路，成功打破了国际市场的垄断。2015年起，华大相继推出了包括BGISEQ-500、BGISEQ-50、MGISEQ-200、MGISEQ-2000等在内的一系列自主研发的测序系统，其各项性能指标均已达到甚至超过行业平均水平。其中，2017年10月27日华大全新发布的MGISEQ-2000，基于BGISEQ-500的双芯片独立运行平台之上，添加两种不同规格的芯片，

为使用者提供更多元化的选择，其单次运行能够完成最大600G（600千兆字节）的下机数据，在PE100读长模式下满负荷运行仅需不到48小时，一年的运行通量相当于1 000个以上人全基因组数据量。这两款测序系统充分实现了低成本购机和低成本运行，MGISEQ-2000是单G成本8美元以内平台成本最低的测序仪。新款测序仪在缩短测序时间上也提供了完美的解决方案，这在一定程度上将会为患者争取到更多的康复和救治机会。更快的速度、更低廉的成本，势必将推进基因测序成为普惠型的大众健康服务。

作为基因测序工具的基因测序仪顺利完成国产化，成本自主可控，性能赶超国外同类产品。从依赖进口测序设备到自主研发，华大完成了从产业下游到上游转移，重新掌握了主动权。华大此举无疑是打破了国外品牌对基因测序上游市场的长期垄断，打通基因测序上下游全产业链，为中国基因产业发展奠定了更坚实的基础。

创建华大模式

汪建当时给华大的发展定下了“四部曲”：科研服务、科技服务、医学服务、人人服务。第一步做基础科学研究，第二步利用科学研究为科研院所、药厂等机构提供科技服务——测序服务和生物信息服务。将科研成果应用于医学检测领域，以期大幅减少出生缺陷，提高肿瘤等重大疾病的诊疗效果，即医学服务。华大已经走到第二步，正在加速第三步。所谓人人服务，是指基因测序和分析成本大幅度下降，生物大数据足够丰富后，人人都可以在常规诊疗中应用基因信息，但其核心任务就是要大幅度降低基因测序的成本。国产高通量测序仪的问世，通往“人人服务”时代的大门正在打开。

在汪建的带领下，华大已经逐步形成了自己独特的运营模式。许多人都想要模仿华大的商业模式，但是在汪建看来，华大的模式外人学不来，因为它不是一套商业模式，而应该叫作“发展模式”。华大不

是一家企业，准确说是一个机构，它主要包括深圳华大生命科学研究院（原“深圳华大基因研究院”）、华大基因学院、深圳国家基因库（由深圳华大生命科学研究院负责组建和运营）、GigaScience（《大数据科学》）杂志、深圳华大基因股份有限公司、华大农业、华大司法、华大智造八大业务领域，而它的核心部分是四个非营利机构：深圳华大生命科学研究院、华大基因学院、深圳国家基因库、GigaScience杂志，做的是基础科学研究。基础研究需要大量的资金投入，以基础科学研究支撑商业科技服务和产业发展，以商业科技服务和产业发展带动原创性科学发现。华大将“科学发现、技术发明、产业发展”有机结合，以任务带学科、带产业、带人才的“三发三带”联动模式，将产、学、研、资、政、人才等各要素内在统一，形成以研养商、以商促研、良性循环的独特发展之路。

发展生命经济，基因科技造福人类

“生优病少、健康长寿、温饱不愁、环境友好”是汪建在很多场合都反复提及的理想——既是他个人的，也是华大追求的。汪建提出生命经济，认为如何获得健康长寿应该是现代人最关注的话题，生命医学领域正在逐渐崛起，基因科学正引领下一轮技术创新。

生命经济时代，基因测序每个人都可以拥有，都可以管理好自己的健康，人人享受健康便利。在汪建看来，健康产业的花费应该逐渐前移，从治疗移向更早阶段的保养。生命经济最大的资源不是土地资源、空间资源而是基因资源。要把生命放在第一位，生命经济是不可抗拒的科学发展规律，以人为本的生命经济时代是一个全新的发展模式，它将注定成为工业革命之后人类新的经济模式，成为新的创新和发展的最终落脚点。在未来10~30年，生命经济将成为下一个最有活力的经济。

当前，生命经济已成为全球经济增长的新引擎。基因是生老病死的决定性因素，是精准医学的核心内容，也是一切生命科技与产业的基石。目前，出生缺陷、肿瘤、心脑血管病已成为影响中国人生命健康的核心内容，汪建相信基因科学、基因诊断能够为健康和疾病防控提供特殊手段，他希望在3~5年之内，通过基因科技能有效降低更多的新生儿出生缺陷，提高肿瘤患者的生存率，未来人人都可以管理自己的健康大数据，掌握自己的生死大权，基因科技将能为人类带来巨大的福祉。

华大从参加人类基因组计划开始到今天，从表面上看是一系列不按套路出牌，有些疯狂的举动，但是骨子里面哪怕有一步不符合发展规律，是走不到今天的。华大的基因，被注入了汪建的“狂”，他从体制中来，却从来不惮于打破体制，从而获得成功和荣誉，也将这种风格延续至今。汪建无论被称为“基因狂人”还是“土匪科学家”，他都是生命时代的探索者和先行者，带着强烈的理想主义情怀和历史责任感，引领华大朝着“基因科技造福人类”的目标一往无前。

高自民：深圳能源集团改革发展的领军人



高自民

2000—2016年先后任深圳市能源集团总经理、董事长。

高自民深耕国有企业管理，带领能源集团以“做实国企”的理念，率先实现深圳国企“超百亿”目标；他大胆改革创新，让能源集团在深圳国企和全国电力行业率先实现集团整体上市；他大力推动深圳市国有企业混合所有制改革，让深圳国企规模和效益屡创历史新高，领跑全国。

高自民出身于学者、成长于企业、转战于国资国企与政府管理，在人生的每一阶段都以出色的才华和忘我的奋斗精神，书写出绚丽的篇章。他于1993年从中国社会科学院工业经济研究所调到深圳能源集团，在企业一干就是20多年，2015—2016年，担任深圳市国资委主任、党委书记，在市委市政府的支持下开展了大刀阔斧的国企改革和长远布局。高自民与深圳国企结下了不解之缘，以其切身经历伴随深圳国企一路发展前行，成为深圳国企改革的筑梦人。

从北京到深圳，从青年经济学者转身深圳国企舞台

“从天资聪颖的少年大学生，到才华横溢的经济学者，再到深圳市最年轻的大型国有企业当家人，年仅38岁的深圳能源集团总经理高自民凭着出色的才干和辉煌的业绩，在成功地实现了自己社会角色转换的同时，也领导着深圳能源集团成为深圳市综合实力最强的国有企业。”这是2001年广东人民广播电台专题报道的开场白。

高自民，15岁成为少年大学生，19岁大学本科毕业后留校担任大学讲师，不久便考上了中国社会科学院研究生院工业经济专业硕士研究生。21岁时作为年龄最小的代表参加在莫干山举行的首届全国中青年经济科学工作研讨会，1984年10月5日《中国青年报》以“开拓、立足于实践”为题报道其从事经济研究的突出事迹，27岁供职中国社会科学院期间作为卓有成效的青年经济学者，受到党和国家领导人的接见。

研究生毕业之后，高自民留在社科院工业经济研究所从事经济理论研究工作，其间，他深入50多家工贸企业进行企业调研和管理咨询工作，发表了100多万字的经济学论文和著作。因其在经济理论研究和

企业经营管理理论方面表现出的敏锐洞察力和独到见解，受到时任国务院发展研究中心主任马洪的重点培养。

20世纪90年代初期，深圳经济迅猛发展，急需突破“电力紧缺”的瓶颈，新成立的深圳能源集团担负起电力建设的重任。特区建设急需人才，深圳市政府求贤若渴。1993年，处处敢为人先的高自民，毅然放弃了在京城书斋里安逸的学者生活，只身一人来到特区深圳，进入能源集团。高自民的双脚一踏上深圳的土地，立刻就以其深厚的经济学素养和优秀的管理素质，在能源集团的转型中脱颖而出。在短短的几年时间内，高自民先后担任能源集团策划部部长、总经理助理等职位。他脚踏实地，逐渐从研究理论的学者向真抓实干的企业家转变。他先后主持编制了妈湾电厂的上网方案，主持参与能源集团公司机构改革方案的制定和论证工作，具体负责制定集团公司改革与发展及优化资本结构总体方案，为能源集团较早提出了开辟新的经济增长点的建议，为钦州油码头、油库项目的开发进行了项目立项论证，筹备西部电厂上马……他目光敏锐、脚踏实地，认真做好每一个细小环节。他在商场搏击中扬“学者”之长，理性地思考传统电力企业的长远发展，用新观念、新思路为能源集团进行企业定位。

2000年，年仅37岁的高自民以出色的才华和业绩，从深圳能源集团董事常务副总经理升任集团董事、总经理，全面主持公司经营工作，成为当时深圳国企最年轻的老总，成功地实现了由“学者”到“企业家”的转变，开始走上带领能源集团做强做大做优的征程。

坚持质量第一，率先实现深圳国企“超百亿”目标

1996年，深圳能源集团被广东省及深圳市政府确定为第一批重点扶持的企业；2000年被深圳市确定为全市6家销售额超百亿的大型企业集团之一。在大浪淘沙的发展历程中，众多企业举步维艰，甚至销声匿迹，而能源集团勇往直前、力拔头筹，在2007年销售收入首次突破

百亿大关，综合实力排名深圳市属国企第一，在中国企业五百强中位列386位，主要经济指标位居全国同行业前列。能源集团如何能够突破重围、走向未来？作为企业掌门人的高自民，始终坚持主业不放松、始终坚持把企业发展质量放在第一位。

在项目投资问题上，高自民始终保持清醒头脑，始终注意正确处理规模扩张和战略发展的关系、短期增长与长远发展的关系、区域发展与风险控制的关系。他坚持认为，做大固然重要，做强更为迫切，做实才是关键，持续发展能力才是根本。他紧紧抓住电力市场长期发展的机会，不受电力周期投资波动的影响，不受其他产业高回报的诱惑，咬定电力产业不放松，做强做大电力主导产业，并以电力产业为核心发展相关配套产业。在高自民的主持下，西部电厂二期2003年全面建成投产，东部电厂一期三台国产化机组于2006年至2007年陆续建成投产，高质量完成中国第一个BOT项目——沙角B电厂的移交接收工作。高自民亲自向国家发改委及省市有关部门汇报沟通，2007年，深圳抽水蓄能电站、广东河源电厂一期等重大项目全面开工建设，广东河源电厂二期等百万等级超超临界环保发电机组建设前期工作积极开展。

在特区改革发展的砥砺前行中，“深圳质量”成为引领深圳国企走向未来的核心理念。高自民高度重视质量建设，他提出“强化创新驱动、提升质量效益是公司从优秀到卓越、实现更高水平发展的必由之路。创新与质量密不可分，任何创新都蕴含着质量的提升，而有质量的创新才更有生命力”。在高自民的带领下，能源集团多年来立足技术创新，实现环保发展，拥有市级研发机构三个，国家级高新企业两个，取得“燃煤电厂脱硫废水深度处理”“垃圾沥滤液多效蒸发处理”等一批国家发明专利和实用新型技术专利，在全国率先建成海水脱硫示范项目，率先引进国外先进技术建设垃圾焚烧发电厂，率先引进阿尔斯通技术对汽轮机进行通流改造，率先使用岸电技术实现靠港船舶设施废气“零排放”。能源集团控股的10台燃煤机组均完成超低排放改造，电厂烟气排放指标实测值远优于国家标准，已达到天然气电厂排

放水平；自主开发了国际首例火电厂脱硫废水“零排放”技术，使河源电厂成为全国首家真正实现“废水零排放”的电厂；投产的所有垃圾焚烧发电厂的排放指标均达到或优于欧盟标准，深圳宝安垃圾发电厂二期工程荣获我国工程建设领域最高奖项——“国家优质工程金质奖”，也是行业内的首例。集团先后荣获广东省环境保护先进集体、中华环境友好企业、中国品牌绿色贡献奖、首届低碳中国突出贡献企业。

大胆改革创新，在深圳国企和全国电力行业率先实现集团整体上市

2006年前后，一直走在全国国资国企改革前列的深圳市，又推出了一项国企改革重大举措，时任深圳市副市长张思平宣布，市委市政府决定要利用资本市场做强做大产业集团，推动深圳国企向现代化、国际化经营迈进。这是一项具有开创性的复杂而艰巨的改革任务，在深圳市国企队伍和全国国企同行中，可谓一石激起千层浪。高自民敏锐地察觉到，能源集团作为一家地方性能源电力企业，要想创造出有别于中央五大电力企业的差异化优势，只能在机制上下功夫，在全国电力行业率先实现整体上市，是在机制上实现弯道超车的一次千载难逢的机遇。

事实上，富有远见的高自民早已带领能源集团走上了国企改革的快车道。2003年，深圳市委市政府经过审慎研究和严格筛选，决定对包括能源集团在内的五家国有企业率先进行产权主体多元化改制试点。时任能源集团总经理的高自民，作为改制领导小组的主要成员，周密筹划、积极协调，确保改制工作顺利推进，2003年1月28日，市投资管理公司、深圳能源集团与经过严格竞标胜出的华能国际正式签订《股权买卖及股本认购协议》和《股东协议》，华能国际以23.9亿元人民币的价格收购能源集团增资扩股10%后共25%的股权，从而实现能源集团产权主体多元化。

股权分置改革是我国资本市场系统性、制度性、规范性改革的重大举措，同时也是能源集团整体上市的先决条件。2006年，时任能源集团董事长的高自民，把握资本市场的特征和规律，精心策划、广泛沟通，通过发行认沽权证减少股份现金支付的金融创新对价方式，圆满完成集团所属两家上市公司深能源（000027）和深南电（000037）的股权分置改革。

完成上述改革方案之后，在高自民的领导和积极推进下，能源集团不失时机地推出一项更加重大而深远的改革——A股市场整体上市。整体上市工作于2006年8月正式启动。2007年9月14日整体上市方案正式获得中国证监会批准。2007年12月20日，上市公司“深能源”以每股7.6元非公开发行10亿股股票收购深能集团持有的绝大部分股权和资产，成功实现整体上市。此举开创了国内电力企业整体上市的先河，对深圳市国企改革具有积极的示范效应。2008年4月，上市公司更名为深圳能源集团股份有限公司。通过整体上市，深圳能源的资产规模、竞争实力和行业地位大幅提升，成为核心竞争力更为突出的上市公司，并为集团通过资本市场迈向国际化创造了有利条件。

以整体上市为契机，以造就卓越上市公司为目标，高自民狠抓公司治理机制的健全和完善，深入推进组织架构扁平化、三项制度改革、人力资源管理系统改革等一系列配套内部改革。深圳能源先后荣获最佳行业领军奖、最受投资者尊重的百强上市公司、上市公司最佳战略决策董事会、主板上市公司最佳董事会及上市公司监事会卓有成效30强等荣誉。

主管深圳国资国企，继续为深圳国企改革与发展筑梦

2015年7月，高自民任职深圳市国资委主任、党委书记。2015年8月党中央、国务院出台了《关于深化国有企业改革的指导意见》。高自民以其深厚的理论功底和丰富的实践经验，及时研究，深刻理解中央的方针政策，深入落实深圳市委市政府的决策部署，坚持目标导向、问题导向和实干导向，通盘考虑、整体设计，聚力谋划新时期深圳国资国企改革发展战略，组织研究制定了"1+12"深化国有企业改革系列制度文件，体现出市场化、大创新、开放型、加强党的领导等特色。深圳特色的"1+12"改革文件得到国务院国资委的肯定，为深圳国资国企改革继续引领全国、充分发挥经济特区改革引领和示范作用，奠定了坚实基础。

为了推动深圳国资国企更好地立足大局、融入大局、服务大局，高自民以扎实的作风、务实的精神，恪尽职守、敢于担当，全身心投入国资国企改革发展中。混合所有制改革是国企改革的重要突破口，高自民突出重点、攻坚克难、稳步推进，通过引进战略投资者、开展外部战略并购等方式，仅2015年就完成了高新投、特发信息等6家企业的混改工作，市属国企混合所有制比例始终位居全国前列，取得了"一招棋胜满盘活"的良好效果。

在高自民的带领下，深圳市属国企规模和效益屡创历史新高，领跑全国。2015年在全国37个省级监管企业系统中，深圳市属国企总资产、净资产分别排名第15和第6，但利润排名第3，成本费用利润率、净资产收益率排名第1和第2。

梁光伟：中国文化科技产业的领跑者



梁光伟

2000—2006年任华强集团总裁，2006年至今任华强集团董事长兼总裁。

梁光伟带领华强集团敏锐捕捉市场机遇，积极进军文化产业，从模仿创新到自主创新，再到融合创新，探索出一条科技和内容融合发展的道路，推动华强从单纯的科技公司转型为“文化+科技+旅游”的新业态公司。他主导拓展国际市场，打造出一批走向国际的文化项目，推动中国文化走向世界。

华强集团是在深圳经济社会高速发展进程中转型成长的一家以高科技产业为主导的大型投资控股企业集团。华强集团于1979年成立，早期主要从事彩电、收录机、微型马达、激光拾音头等电子产品加工制造。1990年初，华强研制出具有自主知识产权的“华强牌”彩电、家庭影院、商用电脑、通信产品，自此开启了产业延伸、跨界融合、资本运作、结构调整的转型之路，通过一次又一次的“蝶变”，实现了由加工制造到高端服务，由要素投入创新驱动的转型升级，形成了以文化科技、电子信息、产业地产、云产业、清洁能源和产业金融为主导的多元化发展格局。

梁光伟于1981年调入深圳，1986年加入华强，从基层员工做起，一步一个脚印，紧紧抓住科技革命和产业革命的机遇，在公司自主创新、跨界融合、结构调整等改革发展的重要关头都发挥了中流砥柱作用。

收购科技公司，开启发展文化科技产业的新征程

梁光伟先后担任投资管理部部长、财务结算中心主任等职务，在每一个岗位上，都能结合所学和实践创造性地开展工作，比如他开发编写了一套资产经营监测预警系统软件，曾获得全国电子行业现代化企业管理成果一等奖和国家级二等奖，还发起组建了我国最早的大型集团公司的财务结算中心之一，有效提高了资金使用效率，大大降低了集团的财务成本。梁光伟积极作为、主动创新的工作作风为华强的企业文化打下了深深的烙印，激励着一代又一代华强人在各自岗位上自我突破，在促进企业发展的过程中实现人生价值。

由于工作成绩突出，2000年，梁光伟当选集团总裁。2006年，董事会换届之后任董事长兼总裁。担任总裁之后，梁光伟大刀阔斧推动集团改革：一是逐步剥离中日合资的加工制造业务，转向发展自动控制、电子元器件交易服务、计算机网络等电子信息产业；二是敏锐捕

捉市场机遇，积极进军文化产业，推动华强从一家单纯的科技公司向“文化+科技”的新业态转型。

1999年，梁光伟了解到一家高科技公司出售的消息，经过考察发现，这个公司虽然没有多少资产，但是团队的科研实力和发展潜力强劲。刚开始收购的时候，公司领导班子有不同意见，但梁光伟比较坚持，做了大量的说服工作，最终还是完成了收购，成立了华强智能技术公司。在华强智能技术公司发展的早期阶段，集团仍有不少人主张卖掉这个公司，市场上也有大型企业向华强集团抛出绣球意欲收购。梁光伟从集团战略出发，力排众议全力支持华强智能技术公司的发展，多年来，这个科技团队融入华强“鼓励创新、包容失败”的企业文化之后如鱼得水，快速形成核心竞争力，逐步发展成今天的文化科技产业板块。

梁光伟在发现华强智能公司有一个想干事、能干事的创业团队后，在管理上为该公司提供了较大的自由度，允许他们围绕“集中力量开发产品和做大做强”的目标不断尝试，不断突破。短短8年时间，团队就交出了满意的答卷。2007年芜湖方特欢乐世界开园，华强智能公司勇于创新、不怕试错，先后研发智能网络工程、虚拟演播室、4D特种电影等产品，特别是在2001年成功研发了世界首创的环幕4D数码影院，这一套技术体系经过不断创新，先后出口到美国、加拿大、意大利等40多个国家和地区。这个时候的华强智能依然是一家为国内外主题公园提供特种电影设备的科技公司，但其自主研发的VR、AR技术储备，为华强发展文化科技产业奠定了坚实的科技基础。

扎根传统文化，实现从模仿复制到自主创新的跨越发展

“我们从华强与三洋合资的过程中深刻体会到，没有自主创新是没出路的。”梁光伟认为，要想在瞬息万变的市场经济大潮中立于不败之地，不能在眼前经济利益上裹足不前，必须不断提高眼界、突破边界，走文化科技产业的创新发展之路。实际上，在梁光伟提出的创新发展战略的指引下，华强文化科技产业用10多年的时间，实现了从模仿创新到自主创新，再到融合创新的跨越发展，逐步奠定了其文化科技产业领跑者的行业地位。

一是模仿创新阶段。在和国外企业的接触过程中，梁光伟意识到，技术没有内容做支撑，就像一个人没有灵魂，产业就没有生命力。中央提出建设社会主义文化强国并对推动文化产业和文化事业大发展大繁荣做出系列部署之后，梁光伟带领华强智能公司，积极探索科技和内容融合发展之路，提出了打造文化科技新业态的战略目标。具体而言，就是以创意设计为先导，以自有知识产权的技术、材料和设备为支撑，自主开发、建设、运营了“欢乐世界”“梦幻王国”等方特系列主题公园，在较短的时间内迅速形成规模。

2008年11月，时任中共中央政治局常委李长春同志视察华强集团，要求华强“学习迪士尼、超越迪士尼”。中央领导的嘱托，让梁光伟既感受到了巨大的鼓舞，也意识到了综合实力上的差距。对此，梁光伟的信念十分坚定，“只要我们坚持不懈，再加上各级政府的支持，我相信我们一定能够超越”。在成长与发展的初期，华强方特通过学习国际领先的主题公园在创意、运营和管理等方面的先进经验，将“文化+科技+旅游”用市场的手段高度融合，开发出了具有自主知识产权的主题公园，无论在文化内涵上，还是在艺术表现形式上，均力求达到国际领先水准。2007年芜湖方特欢乐世界开园之后，游客接待量超过黄山等安徽主要旅游景点。

二是自主创新阶段。2011年8月，时任中共中央总书记、国家主席胡锦涛视察华强集团，并寄语“要做大、做强！当好文化产业的领头羊”。2012年11月，习近平总书记在参观《复兴之路》展览时提出了实

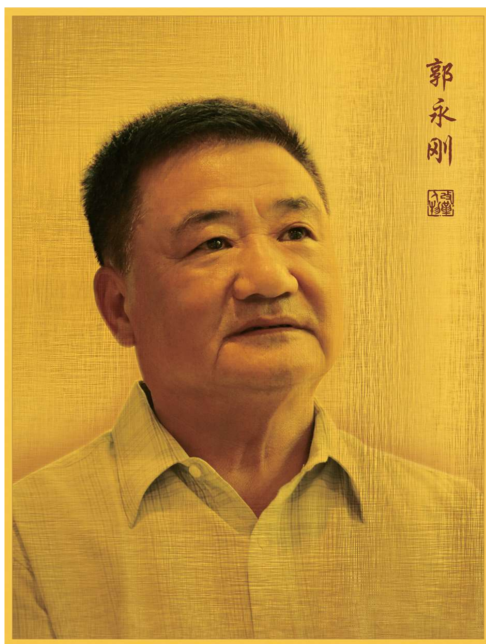
现中华民族伟大复兴“中国梦”的构想，梁光伟带领华强集团全体员工深入学习党和国家领导人的讲话精神，创造性地提出以主题公园的形式展示中华民族伟大复兴的历史进程，演绎“美丽中国”三部曲主题公园，包括展现中华民族灿烂的历史文化的“东方神画”，展现中国共产党领导下的光辉革命历程的“复兴之路”和畅想中华民族的美好未来的“明日中国”，以润物无声、寓教于乐的方式树立起中国特色社会主义的道路自信、理论自信、制度自信和文化自信。自此，华强方特开启了走自主创新之路的新历程，主动肩负起传承和弘扬中华文化的使命，注重向灿烂悠久的历史文化要灵感、要题材、要内容，用高科技手段讲述中国故事，形成了以主题公园和数字动漫为主，同时向特种电影、影视特效、授权衍生产品等进军的“2+N”产品矩阵。

三是融合创新阶段。在运营主题公园的过程中，梁光伟发现，主题公园里单体项目的3D、4D电影，只能给观众带来一时的新鲜刺激，真正能深入人心并产生影响力的其实是文化内容。除了挖掘传统文化IP（知识产权）以外，还必须自己创作新的文化IP，主题公园和数字动漫必须两手都要抓，两手都要硬。按照这一思路，华强方特先后创作了《熊出没》《生肖传奇》《小鸡不好惹》等一系列耳熟能详的经典作品，在央视少儿等200多家国内电视台播出，并在爱奇艺等国内一线视频网站热播，长期位居中国动漫网络排行榜榜首。从2014年开始，华强连续4年制作《熊出没》系列贺岁大电影，累计票房超过13亿元，多次打破国产动漫电影票房纪录。为《熊出没》等IP资源进一步转化为文化旅游资源，推动“动漫IP+主题乐园”融合发展，目前已经设计了《熊出没》创意乐园和动漫文化小镇，着力将国产动漫的文化价值转化为助力区域发展的经济价值。此外，华强方特还不断融合吸收地域文化资源，为投资所在地量身打造具有浓郁地域文化特色的主题公园，包括正在建设的邯郸成语文化园、正在创意设计的湖北荆楚文化园和自贡方特恐龙王国等。

拓展国际市场，推动中华文化走向世界

“国家领导人每次视察华强提得最多的是如何增强中国文化软实力，鼓励中国文化走出去。”除了不断巩固国内市场地位，梁光伟提出了以拓展国际市场、传播中国文化为重点的国际化战略，主要是面向全球输出富有中国特色、中国风格、中国气派的精神文化产品。梁光伟认为，中国几千年的文化传承底蕴深厚，华强要练好内功，用更多的文化作品让世界了解中国，促进东西方文化的融合和交流。2014年8月，具有自主知识产权的华强方特文化科技主题乐园在伊朗伊斯法罕顺利开业，这标志着中国成为继美国之后第二个拥有主题乐园出口能力的国家。目前，马来西亚、印度尼西亚、匈牙利等国家都在与华强接触，希望华强输出文化科技主题乐园项目。同时，华强方特数字动漫产品已经出口到世界100多个国家和地区，登陆尼克国际、迪士尼等海外主流电视频道，累计出口时长达20万分钟。2016年3月，动画电影《熊出没之夺宝熊兵》在土耳其上映，取得了土耳其同期动画类电影票房第一名的好成绩。

郭永刚：深圳国企改制的主要组织者和优秀操盘手



郭永刚

曾任深圳市商贸投资控股公司总裁，深圳市投资控股有限公司总经理，深圳赛格集团有限公司董事长。

郭永刚在商贸投资控股公司推行“抓盈砍亏”改革，有效化解了员工安置的改制难题，推动了竞争性领域国有企业改制退出；他在投资控股公司，主动出击解决管理架构“三变二”的遗留问题，为投控在管理国有资产上持续发挥作用奠定基础；他到赛格集团，用“盘活资产减负债，筹措资金减人员，关停并转减企业”让赛格扭

亏转盈。他以超凡的勇气和胆略落实改制，为深圳国企的改制和转换经济体制做出了贡献。

作为改革开放的前沿，深圳对国有企业的改革始终走在全国前列。这既归功于深圳市委市政府的正确领导和规划，也和基层工作者坚决执行政策、优秀完成任务息息相关。郭永刚就是深圳国企改革实际操盘手中的杰出代表。

大刀阔斧推行“抓盈砍亏”，迎难而上化解改制难题

20世纪90年代，深圳构建起以“市国资委—国有资产经营公司—国有企业”为框架的国有资产管理体制的三个层次，其中国有资产经营公司代表国家作为“出资者”对国有资产直接行使资产受益、重大决策、选择管理者等出资者权利，在国企改制的具体实践中发挥了重要作用。在深圳的三家国有资产经营公司中，商贸投资控股公司的经营效益是最差的，下属48家企业有近2/3亏损，主要原因在于这些企业大多处在竞争性行业，如外贸集团、工业品集团和副食品公司。而在激烈的市场环境中，国有企业因为体制机制问题常常落于下风。

面对下属企业经营管理不善、每况愈下的艰难处境，在中央制定的对国有经济实行战略性改组、“抓大放小”的决策基础上，郭永刚提出了“抓盈砍亏”的具体改革思路，即抓住盈利企业，砍掉亏损企业。

郭永刚对国有企业实施改革的第一步便是对国有资产进行审计和评估。由于多年来管理松懈甚至缺位，国有企业大面积存在“名盈实亏”“虚报资产”的现象，很多企业不愿也不敢去处理积压、残缺商品的历史包袱，担心企业资产因此减少，利润下滑，进而影响企业领导的

升迁。因此，在国企改革过程中具体执行者被指控“造成国有资产流失”的可能性随时存在。但郭永刚不怕被“扣帽子”，坚持实事求是。为了摸清国有资产账面数字的真实性和国有企业的真实经营状况，郭永刚总是亲自带领审计团队到企业实地调查。在当时的“菜篮子企业”农业发展公司的养猪场，知青出身的他一眼就看出那些猪都是一些养不大的“石头猪”，到了号称有20 000只甲鱼的300亩大的甲鱼场，他又命人放掉池子里的水，一只一只清点，结果连2 000只都不到，经营状况可见一斑。

改革的第二步是根据审计结果对企业进行分类，区别对待。对优秀的企业严加管理，完善制度，兑现奖惩；对良好企业加强班子力量的配备和建设，对一些不团结的、工作不协调的、内部有矛盾的，该换的换，该调整的调整；对效益差的企业，根据其情况编制具体改制方案，经国资委批复后实行。

当时深圳市实施的国企改制方案主要有七种：一是经营者员工持股，即企业内部员工出资认购企业部分股权；二是国际招标，相当于引进外资；三是债转股，即将原来银行与企业间的债权、债务关系，转变为金融资产管理公司与企业间的股权、产权关系；四是定向协议转让，即将一些资不抵债，但某些方面仍有一定价值的企业通过协议转让给资产经营公司选定的投资者；五是对企业实施破产；六是合并业务相近的企业；七是对一些资不抵债，但由于欠税等原因无法实施正常破产的企业采取停业的形式。

无论是采取何种改制方案，员工安置都是一个躲不开的大难题。由于历史原因，大多数国企员工“大锅饭、铁饭碗”等意识固化严重。为了妥善处理好员工安置问题，稳定人心，郭永刚亲自挑大梁，带领团队到下属各家企业举行座谈会，与员工面对面交流。面对来势汹汹、情绪激动的员工，他一方面始终抱着热情耐心、不厌其烦的态度向他们宣传改制、讲解政策，另一方面想方设法、不遗余力地为员工争取更好的安置补偿。为此，郭永刚对政府出台的安置办法和补偿标

准在政策允许的范围内做了许多变通，例如，员工如果在若干个国企或岗位上工作过，按照其得到过的最高工资标准进行补偿；计算工龄时不满半年按半年，不满一年按一年，中间即使因调动、病假等原因出现过一段空白，仍旧按连续工龄计算。在政策之外，郭永刚还提出给员工发放“再就业培训补助”，而且只要在限定日期之前签署协议的就可以得到1万~3万元的奖励。在他的努力下，全部改制企业员工都签署了协议，得到较好的安置。

主动出击解决“三变二”遗留问题，为深圳国有资产管理体制改革顺利推进扫清障碍

2004年，为了与中央当时的国有资产管理体制接轨，深圳将三个层次的管理架构简化为两层，取消了处于中间的资产经营公司。在新的体制下，国资委全面担负起“管人、管事、管资产”的职责，履行重大人事任免权、重大决策权和资产处置权“三结合”的使命。同时，考虑到“三变二”过程中遗留的大量问题，深圳市在三家资产经营公司的基础上组建了投资控股有限公司。换句话说，后者能否有效运作、处理好转型遗留问题关系到深圳国有企业的进一步发展和国有资产管理体制改革的顺利推进。

在这个关键的环节上，鉴于郭永刚在商贸投资控股公司实施国企改制时展现的刚毅果决的作风和取得的卓越成绩，他又一次被委以重任，出任投资控股公司的总经理。

一上任，郭永刚就开始着手处理“三变二”的最大问题。原有三家资产经营公司为下属企业担保了一两百个亿元的贷款，这一担保责任是不可能随着公司的撤销而取消，否则银行必然追究政府责任。于是郭永刚一到投资控股公司，就直接带着财务部部长，拿着政府的文件，一家一家银行地去协商债务担保承接问题。因为三家公司担保了

太多企业，光跑银行郭永刚就花了一个半月的时间。但也正因为他亲力亲为和认真诚恳的态度，赢得了后者的信任。最终所有银行都与投资控股公司完成了对接，从而保证了国有企业的正常运作。

在郭永刚的主持下，三家资产经营公司撤销后遗留的问题被投控接手并一一得到化解。就在这些工作渐入尾声时，一个艰巨的任务又落到郭永刚肩上。2006年，深圳市开始全力推进事业单位改革，其中的一项重要内容就是将党政机关事业单位所属的264家企业全部与原主管单位脱钩，整体划转国资委，具体接收工作由投资控股公司负责。为此，郭永刚成立了20个资产接收小组，小组长全部从下属企业的财务总监中抽调。然而，由于事业单位改革直接关系党政有关部门的切身利益，阻力重重，负责接收的工作人员，包括郭永刚在内常常接到恐吓电话。如果说心里不害怕那是假的，但比起个人他更担心自己家人的安危，即便是在这种情况下，郭永刚仍旧不惧风险、坚持原则，用其一贯的作风和手法，即“无情的结局，有情的操作”“执行政策前后一致，操作过程公正公开公平”，相对妥善地完成了党政机关事业单位与原属企业的脱钩工作，这也为后来投资控股公司在管理国有资产、提高国有资产质量上持续发挥有效作用奠定了坚实的基础。

空降赛格集团，“减法三句话”扭亏转盈

20世纪80年代，赛格作为深圳特区兴建后成立的第一家大型电子企业，其知名度远在海尔、长虹之上。在鼎盛时期，集团业务覆盖电子、金融、商贸、地产和仓储运输等多个行业，旗下企业达到168家。1995年深圳市政府提出“百亿工程”计划，重点扶持6家企业，赛格也在其中，但结果并不尽如人意。到了2000年初，由于投资决策失误和管理不到位等原因，集团经营失控、内耗严重、效益下滑，成为深圳国资系统中的亏损大户，连原先通过债转股成为集团股东的三家国有资

产管理公司东方、华融、长城都要求退股，让深圳市政府脸上颇为无光。

一个曾经给深圳这个改革开放先锋城市，带来许多荣耀与光环的生机勃勃的企业，眼看就要重蹈众多国有企业盛极而衰的覆辙，对其的挽救是刻不容缓的。那么，谁才是非常企业在非常时期的非常合适的掌舵者人选呢？曾在投资控股公司工作3年，成功解决企业合并遗留的重重问题，并实现经济效益与社会效益双重目标的郭永刚成了不二人选。那时的他已经55岁，同龄人大多已经退居二线，临危受命，郭永刚义无反顾，不过这一回他也提出了自己的要求，那就是必须允许他大刀阔斧地搞改革和直接向分管国资的政府领导报告。就这样，郭永刚拎着“尚方宝剑”走马上任，开始了新的征程。

经过一番认真仔细的考察，郭永刚总结出了赛格集团当时存在的三大问题：第一是班子不团结；第二是经营状况不理想；第三是员工队伍不稳定。针对这些情况，郭永刚提出了他著名的减法三句话：“盘活资产减负债，筹措资金减人员，关停并转减企业。”

第一，盘活资产减负债。当时的赛格集团虽然账面上有大量亏损，但实际上却有很多存量资产，只不过使用效率极低，例如赛格广场大楼的第63~73层，既不租售又不利用，空置了14年。在郭永刚的果断拍板下，赛格集团很快通过卖楼盘活了4.1亿元的资金，为偿还债务和员工安置提供了物质条件。同样的办法又用在了赛格日立身上，拍卖厂房不仅解决了债务和安置问题，还赚了4亿元。

第二，筹措资金减人员。郭永刚上任一年时间，赛格集团就安置了7 000多名员工，单是一个赛格日立就有3 500名。盘活资产所得的资金，除了用于偿还债务，就是花在员工补偿上。在这一过程中，郭永刚延续了其一贯的作风和原则，坚持“公平、公正、公开、透明操作”，向员工亲身讲解企业安置政策，对所有信息一一进行公示，同时开展员工培训，达到了提高员工再就业能力和缓解情绪的双重效果。

第三，关停并转减企业。郭永刚就任集团董事长时，赛格旗下有十多家二级企业，其中有不少亏损严重。适逢国企改革将近尾声，新的政策还没有出台，郭永刚便根据过去在商贸投资控股公司“抓盈砍亏”的思路，在3年的任期内先后关掉了八家二级企业，完成了赛格集团的“瘦身”工作。对下属的二级企业，郭永刚始终强调三个原则：第一是“盈利决定了地位”，企业的目标就是盈利，其他的均处于次要地位；第二是“不分红就退股”，公司不上缴利润，或者中外合资企业不分红，那国有资本就立刻退股；第三是“不听招呼就换人”，一个企业必须要有纪律性的管理体制机制，无论是领导层还是基层员工，如果不能为企业带来收益，就只能另谋出路。

经过一系列大刀阔斧的改革，赛格集团在郭永刚上任后的第二年就开始扭亏为盈，在他离开之时，集团总部账上的存款已经高达7亿元。郭永刚用3年的时间把原本已陷入“绝境”的赛格集团从极度困难之中拉了出来，并且成为六个“百亿工程”中最早成功扭转亏损的企业。如今的赛格已是拥有下属企业30多家的巨型集团，其中深圳赛格股份有限公司、深圳华控赛格股份有限公司为“深交所”上市公司。赛格能有如今的规模与地位，源于郭永刚当年极大的改革胆量和雷厉风行的手段，为企业的健康发展清除了体制机制等诸多障碍。

每一项改革的顺利推进，都与从方案出台到具体执行的各个环节负责人的辛勤和努力密切相关。在那波风起云涌的国企改革中，郭永刚作为奋战在一线的实际操盘手，充分发挥了急先锋和救火队长的作用，迎难而上，出色地完成了组织托付的重任。人们在怀念那些高瞻远瞩的改革设计者和主持者时，也应该记住像他这般在岗位上踏踏实实履行职责的人。

陈东征：全力服务国民经济全局，带领深交所探索希望之路



陈东征

2001—2014年任深圳证券交易所理事长。

陈东征是带领深交所走出绝境的人，在他任职期间，深交所从市值规模到基础制度建设发生了翻天覆地的变化。他带领深交所按照“创业板分步走”的务实策略，穿过主板三年停发新股、创业板艰难待产的迷雾，主导建成以中小企业板和创业板为核心的多层次资本市场体系，在中国经济转型大潮中找到属于深交所的准确市场定位。

陈东征掌舵深交所13年，深圳证券市场克服了主板停发新股、创业板艰难待产的重重困难，确立了服务国家战略全局，支持中小企业和创业创新的发展战略，深交所在中国经济改革开放大局中明确了属于自己的差异化定位，走出了一条充满艰辛的希望之路。

他担任深交所理事长期间，带领深交所领导班子和广大干部职工，认真贯彻落实党中央、国务院关于资本市场改革发展的方针政策，积极推动深交所创新发展，促进资本市场改革建设，服务经济发展大局，取得显著成绩。截至2014年8月31日，深交所上市公司市值从10年前的1.3万亿元发展到10.5万亿元；日均交易金额从50.4亿元发展到1 357亿元，上市公司数量达到1 589家，成为一家具有重要影响力的证券交易所。这些成绩的取得是党中央、国务院和证监会党委坚强领导的结果，是深交所历任领导班子和全体干部职工团结奋斗的结果，也凝聚和倾注了陈东征大量的心血和汗水。

“分步走”解决创业板困局

2001年，陈东征南下深圳，接任深交所党委书记、理事长。在此之前，深交所正全力筹备推出创业板，甚至不惜主板停发新股。但在创业板推出临门一脚的关键时刻，市场形势发生较大变化，全球互联网泡沫破裂，纳斯达克科技股大幅下跌，国内对创业板的争议和担忧加剧，创业板就此被搁置，深交所一度走在“迷惘的十字路口”。

如何走出困境？陈东征和他的同事们一道，紧扣国民经济发展大局，从服务中国经济的明天——中小企业入手，以资本市场为核心完善中小企业金融服务支持体系，广泛凝聚共识，研究提出“创业板分步推进”工作策略。2004年5月，经国务院批准，证监会批复同意深交所在主板市场内设立中小企业板块，一个专门服务中小企业的资本市场板块应运而生。自此，深交所走上一条差异化发展道路，迎来转折性

机遇。有深交所资深人士说，“陈东征理事长思考问题时表现出来的大局观，在决定深交所命运的多个重要节点得到充分发挥”。

中小企业板首批上市企业8家，到2014年9月初陈东征卸任时，上市公司已经达到722家。10年间，中小企业板在推动中小企业发展的同时，也见证了中国经济的腾飞。2013年我国国内生产总值56.9万亿元，人均国内生产总值约4.2万元，分别比2004年增长2.5倍和2.4倍。同期中小企业板上市公司连续10年保持营业收入稳定增长，平均营业收入从2004年的6.5亿元增至2013年的25.9亿元，平均净利润从0.4亿元增至1.6亿元，均增长3倍。作为促进我国中小企业发展壮大的高效融资平台和资源配置的重要渠道，中小企业板在助力中国经济结构调整、转变经济增长方式、改善民生、促进城乡和区域协调发展、增强可持续发展能力及促进民营和混合所有制经济发展等方面做出了巨大贡献。

创业板十年磨一剑

陈东征始终坚定地认为，中小企业是创新发展的生力军，而服务创新是深交所的核心使命。设立创业板、全面推进多层次资本市场体系建设，大力支持科技创新，一直是深交所的努力方向和奋斗目标。中小企业板的成功探索，为创业板的最终推出奠定了坚实基础。2009年10月，多层次资本市场建设迈出重要步伐，深交所正式启动创业板。很多人形容创业板的推出是“十年磨一剑”，这其中既有筚路蓝缕、艰难求索的感慨，也有厚积薄发、水到渠成的从容。

陈东征对创业板的发展前景充满信心。这份信心源于中国经济持续健康发展，拥有丰富优质的上市资源；也源于中小企业板成立以来在信息披露监管、募集资金管理、保荐人持续督导、首日爆炒监控等方面的大胆探索和成功实践。他相信，随着创业板平稳启动和中小企业板持续发展壮大，广大中小企业，特别是自主创新及成长型中小企

业将迎来新的发展机遇。同时，他对创业板发展也保持着清醒认识，在创业板启动仪式上，他不忘给市场各方打“预防针”，强调创业板市场作为新生事物，存在较高风险，在发展过程中可能需要付出成长的代价，建设新兴加转轨环境下的多层次资本市场将是一个长期过程。他还特别提醒中小投资者，树立正确的投资理念，在充分理解创业板风险的前提下审慎投资，真正分享创业板公司的成长收益。

从2009年10月到2014年8月底，创业板上市公司从28家增至387家，总市值近2万亿元，累计融资规模近2 700亿元，有效发挥了资本市场优化资源配置、服务实体经济的作用。这期间，创业板先后经历了金融危机、欧债危机以及国内经济下滑等严峻外部环境的考验，但板块上市公司收入始终保持稳定增长，IPO市盈率在经历板块启动之初的居高不下后也逐渐回归理性。5年时间，创业板已成为支持自主创新企业的重要平台，90%以上公司为高新技术企业，80%以上拥有核心专利技术，70%以上属于战略性新兴产业，40%拥有国家火炬计划项目。更为关键的是，创业板培育了激励创业、崇尚创新的制度环境和社会氛围，形成了支持创新驱动发展的社会基础和市场内生力量，推动创新型企业成为中国经济战略转型的中坚力量。

持之以恒为广大中小企业鼓与呼

为了更好地凝聚社会共识，充分发挥各方合力，积极支持中小企业发展，深交所连续9年在深圳举办中小企业融资论坛，每到12月，就遍邀国内外各路英杰汇聚鹏城，为畅通中小企业融资出谋划策，为中小企业板、创业板建设发展建言献策。每一年的中小企业融资论坛就是陈东征的大舞台。在这个舞台上，他举重若轻，在风趣幽默中，回应诸多质疑，凝聚更多共识。

同时，他还积极发挥其作为全国政协委员影响力，连续多年提交支持中小企业发展的提案，包括建议将大力发展中小企业提升为国家

战略，深化中小企业金融支持体系建设，降低城商行、农商行上市标准，纾解中小企业融资困境，等等，积极为中小企业发展争取有利的政策环境。“中国的资本市场一定要支持实体经济，这是一个最基础的问题。”陈东征表示，中小企业是自主创新国家战略实施的主体，也是解决就业问题的主力，深交所全力以赴支持中小企业发展，有利于为中小企业的成长打造公平、高效的资本市场平台。在他看来，中小企业，特别是科技型、高成长型中小企业，要想在中国市场、世界市场占有一席之地，也必须借助资本市场平台，充分发挥社会资金的巨大能量。

此外，深交所监管体系持续完善，符合不同板块定位特点的差异化监管制度逐步健全，各种监管制度创新有序推进。市场基础设施建设力度不断加大，构建我国证券期货行业规模最大、规格最高的单体数据中心；自主设计、自主研发新一代交易系统，掌握全部核心技术和全部源代码；建设异地灾备系统，强化交易运行安全保障。积极履行证券交易所社会责任，发挥公益平台功能，与内蒙古阿拉善军分区携手开展国情教育和生态建设，发起设立阿拉善生态基金会，迄今已坚持17年时间。

多年资本市场建设生涯，陈东征说得最多的是共识，做得最多的是推动凝聚共识，孜孜不倦地求解资本市场改革发展的最大公约数。当前，深交所面临新的历史使命，正在全力建设基础功能完善、板块特色鲜明、监管规范透明、运行安全可靠及服务全面高效的多层次市场体系，充分发挥金融为实体经济“输血”的重要作用，努力为资本市场和我国经济社会发展全局做出更大贡献。

郑松兴：综合商贸物流行业的开拓创新者



郑松兴

2002年参与创办华南城，任集团主席兼执行董事。

郑松兴用5年的时间打造了一座“城”——华南城，解决了珠三角制造业采购和物流成本高昂的问题。他不断创新，从“一站式工业原材料采购基地”运营模式到“一体两翼”运营模式，再到“现代综合商贸新城”运营模式，进而升级为“一城多园”运营模式，重塑了生产服务业的商业模式，把华南城打造成全国最大的商贸物流城。

实业加实干，领航商贸物流业

2002年，长期从事制造业的郑松兴发现，虽然我国已经成为“世界工厂”，但是由于以“三来一补”为主要形式，我国制造业的产业链开发水平仍然存在着诸多不足，尤其是缺乏为产业群服务的相关配套设施，导致企业的采购成本和物流成本很高。

带着这样的问题，郑松兴开始对国内外的各类专业市场尤其是工业原材料市场进行研究。他发现，作为中国三大经济圈之一的珠三角，聚集着近百万家大大小小的工厂，成千上万的专业技术人员和产业工人每年创造出数千亿的产值，无疑这背后对工业原材料有着巨大的需求。立足珠三角，服务全国，辐射亚洲和世界，在深圳为制造业建立一个超大型的世界级工业原材料批发交易市场，让企业真正实现一站式物流配送服务，这就是郑松兴考察后所做的决定。

郑松兴联合四位香港知名实业家，秉承降低物流成本、采购成本，从而降低制造业成本的初心，发起成立华南国际工业原料城（深圳）有限公司（简称华南城）。华南城突破了以往原材料交易市场的单一性，打造了包括国际纺织服装及面辅料交易中心、皮革皮具及原辅料交易中心、电子原材料及成品交易中心、五金化工塑料交易中心及印刷制品包装交易中心在内的五大交易中心，多元化的经营模式使不同行业间形成相互拉动之势，让商家可以在这里实现一站式采购。与此同时，华南城在原材料市场的复合功能和综合服务上有所突破。建成后的华南城集交易、展示、信息、仓储、配送、货运以及金融结算等功能于一体，成为国内国外相关原材料的行业价格、最新材料和研发信息等权威数据的采集地。“华南城既立足于现实的原材料市场消费需求，又将未来原材料需求走势和消费变化作为功能定位的依据。”郑松兴解释道。

为了让入驻商户对华南城充满信心，深圳华南城以扶持形式的租赁合作为主，“之所以这样做，是因为可以避免一卖走人，后续服务跟

不上的弊端，也可以使入驻的商户看到他们和华南城始终站在一条战线”。郑松兴的这一做法为招商打下了非常扎实的基础，更为华南城全国发展积累了一批忠实的拥趸。

与此同时，华南城还积极争取了当地工商、税务、重点物流项目等针对商户的优惠政策。政府驻点服务，水、电费按政府规定的平湖街道物流园区最低标准收费，工商银行、农业银行、中国银行等金融机构进驻为经营者提供各种金融服务。同时华南城在对入驻商户尤其是新入驻商户的租金上也给予了相应的减免和优惠。为扩大影响力和知名度，华南城不惜重金持续培育市场，如对五大工业原材料及成品交易中心进行持续推广，全部费用由华南城承担，每年仅推广费用就在数亿元以上。

沧海横流方显英雄本色。随着中国经济进一步深化，市场格局日新月异，华南城也不断创新。从“一站式工业原材料采购基地”运营模式到“一体两翼”运营模式（一体即整合各类分散的专业化市场，形成超大型综合商贸物流中心，两翼即紧邻主体的配套住宅和完善的一站式商务服务设施），再到“现代综合商贸新城”运营模式，进而升级为“一城多园”运营模式。特别是为实现物流畅通，华南城提供大型货运市场、公共智能仓储、专业批发市场、供应链金融、电商产业园、司机公寓及配套等一站式服务。旗下乾龙物流利用云计算、物联网以及高度集成信息化管理系统建设现代化货运信息交易大厅，实现全国各综合体内互联互通，以解决仓储配送问题为基础，为客户提供车货源组织、产品展示、人才输出、资金结算、渠道建设、产品采购及商务生活配套等全产业链服务。“华南城”起航于改革开放前沿的深圳，现已成为中国大型综合商贸物流行业的领航企业。华南城先后布局深圳、南宁、南昌、西安、哈尔滨、郑州、合肥、重庆等国家战略经济区域，八城联动，横跨东西南北两大物流走廊，贯通全国网络的全国商贸物流实体，以成功复制的业务模式，满足了市场对配套设施服务齐全的大型商品物流和交易中心的需求，并始终把培育市场和为客户创造价值、为区域经济发展服务放在首位。华南城每开到一处都将分

散的专业市场统一整合、科学运营，并汇集大量商品流、贸易流、资金流、信息流、人才流和新业态，连接“生产商、经销商、消费者”相关资源，聚合“零售、批发、电商”多种形态，融合“一产、二产、三产”相关要素，形成了“产城融合、宜居宜业”的现代化综合商贸物流新城，为当地城市贡献巨大税收，增加数万人的创业机会，解决几十万人的就业，并提升周边投资环境，繁荣区域经济，推动产业和城市协调发展。

发挥商贸物流优势，践行“一带一路”倡议

作为华南城集团董事长，郑松兴积极倡导践行国家“一带一路”倡议。依托自身优势资源，积极整合政府公共服务资源、全国及地方行业协会的优势资源，多次举办国家级品牌展会。华南城在全国乃至海外布局，搭建成为万千商家走出去、引进来的国际文化贸易交流的新平台，建立起了中国沟通世界的商贸连通桥梁，助推万千企业跨区域、跨行业融通交流。

深圳华南城积极打造海上丝绸之路经贸新平台，建立起以跨境电商为内核的中国电子商务示范园区，其中包括全国跨境电商前十中的近半数，跨境电商企业年度交易额达60亿元，成为融合现代化、全球化的新海上丝绸之路重要节点。

从2010年起至今，南宁华南城连续八年举办中国—东盟博览会轻工展，共吸引入场观众和专业买家累计超700万人次，现场成交额超40亿元人民币；并倾力打造集东盟十国特色产品、文化于一体的东盟国家产品体验馆，被誉为中国—东盟商品交易中心。

西安华南城积极建设丝绸之路经济带新起点，成功举办四届丝绸之路博览会商贸展，吸引参观人数达300万人次；同时，西安华南城拥有丝路沿线国家产品体验馆，积极开展丝路沿线国家经济、文化、旅

游等众多领域的交流与合作，被誉为中国丝绸之路经济带商品交易中心。

哈尔滨华南城立足“中蒙俄经济走廊”“黑龙江陆海丝绸之路经济带”战略高度，整合边贸资源，打造对俄贸易及东北亚经济圈大平台，成功举办三届中国—俄罗斯博览会，累计吸引20多个国家和地区的近千家企业参展；同时，哈尔滨华南城特设中国绿色食品（哈尔滨）国际博览城、中俄贸易大厦、圣彼得堡酒店，被誉为中国—东北亚商品交易中心、中国首席对俄经贸合作交易中心。

精耕“一带一路”沿线国家市场后，柬埔寨副首相索安、印度尼西亚共和国贸易部副部长努斯·奴卒里亚、俄罗斯联邦萨哈（雅库特）共和国总统鲍里索夫以及美国、奥地利、马来西亚、韩国、澳大利亚、土耳其等多国政商人士纷纷考察访问华南城并开展国际合作，华南城已成为“互联网+”时代下国际文化贸易交流的新平台。

爱国爱港爱深，热心公益“精准扶贫”

郑松兴将个人的命运与国家民族的兴衰融为一体，运用自己的社会影响力，积极参政议政，对政治、经济和社会生活中的重要问题以及人民群众普遍关心的问题建言献策。他深入基层，广泛开展调查研究，认真撰写提案，先后提交“全力打造信用政府”“进一步解放思想，全面推进深港合作”“充分发挥皇岗口岸24小时通关优势”“对地方燃油发电机组加快补贴支付”等提案，多次荣获优秀提案奖，获得百姓点赞和相关承办部门的积极回应。

作为香港工商界的知名人士，郑松兴始终高举爱港旗帜，汇聚爱港“洪流”。2014年，积极参与“反占中，保普选”大游行，维护和平，反对暴力；2016年，与腾讯创办人马化腾、创维创办人黄宏生等96名工商界知名人士，联名在媒体上刊登声明，痛斥香港“青年新政”候任

议员梁颂恒和游蕙祯的港独言论，要求依法撤销两人的议员资格；2016年，借助华南城的品牌影响力和资源优势，组织成立了“华南城香港青年创业就业基地”，促进粤港合作交流，在维护社会稳定、传递正能量及促进两地和谐共荣方面做出积极贡献。

郑松兴热心慈善事业，多年来，为深圳市慈善会、江西省慈善总会、希望工程、四川雅安地震、黑龙江洪灾、广东省英德市新农村建设、潮汕普宁受灾及广西南宁清洁乡村活动等捐款捐物。

郑松兴连续10余年担任深圳市慈善会副会长一职，个人捐款累计近5 000元。积极推动成立了深圳市慈善会——华南城慈善基金，将精准扶贫嵌入企业协调发展的整体布局，坚持精准扶贫、精准脱贫，根据贫困地区的程度、特点等开展“量体裁衣”式帮扶。一方面通过捐赠扶贫等方式输血。2014年，郑松兴个人捐款200万元，并成立筹备小组帮助普宁市梅塘镇的学校更换新桌椅；2015年，郑松兴积极参与普宁梅塘镇“亮灯工程”，个人捐款100万元用于路灯安装；2016年，合肥华南城受郑松兴委托，向肥西县灾区捐款300万元。另一方面通过产业扶贫和电商扶贫进行造血。如南宁华南城陆续举办“30吨淮山滞销，南宁华南城1元淮山助力公益”活动、“大地迎春”年货节暨精准扶贫百企联盟土货展；2017第三届南宁华南城“三月三赶大圩”民俗文化商贸节暨精准扶贫土货展。同时利用电商扶贫基地引入数百家电商，微商企业，用成熟的电商平台帮助贫困村和入驻实体企业销售产品。这种“输血+造血”的精准扶贫模式，赢得社会各界的广泛赞誉。

陈少群：中国最大的农产品批发企业创办人



陈少群

2003—2016年任深圳市农产品股份有限公司董事长。

陈少群率先建立起全国第一家全国性农产品批发市场网络体系，在深圳率先实施股权分置改革，使深圳市农产品股份有限公司成为国内第一家以“零对价”完成股改的企业。他打造“海吉星”品牌，并不断推动升级迭代，使其成为绿色交易的倡导者。他倡导建立第三方食品安全检测机构，并严控流通环节以保障食品安全。他践行“农产品+互联网”战略，以中农网等品牌打造出农产品流通领域成熟的生态圈，使深圳市农产品股份有限公司成为全国农产品批发领域的领军企业。

他是农产品流通品牌“海吉星”王国的缔造者，他打造的“网络化城市菜篮子”为数十个中心城市的老百姓供给高品质农副产品，他曾代表中国企业首次在世界批发市场联合会大会上赢得大奖，他创导的“绿色交易”农产品物流园占全国规模农批10%以上，他就是品质民生的先行者——陈少群。

深圳市农产品股份有限公司旗下有诸多熠熠生辉的品牌：连锁农产品物流园第一品牌“海吉星”、农产品B2B垂直电商的隐形冠军“中农网”、获得国家商务部流通产业促进中心投资和技术指导的凯吉星农产品检测科技中心（简称F.Q.T）、专责为经营户解决资金困难的海吉星金融网……这些都是陈少群专注18年倾力打造、服务于品质民生的名企。这些企业健全了城市农产品供应链的关键节点，为保障食品供应和安全、稳定食品价格、增加农民收入及带动农业产业化发展做出了不可磨灭的贡献。

有人评价，陈少群带领农产品公司构建的“第一民生工程——网络化城市菜篮子”，相比深圳领先于全国的很多高新科技、金融产业不遑多让。

从1到40家的第一民生工程——网络化城市菜篮子

深圳是一座寸土寸金的城市，几乎没有农业用地，每一寸土地都浓缩了高昂的产值。她的标签产业从来都是高新科技、金融、电子等，谁承想，就是以产业最现代化、人流最密集的深圳为起点，陈少群在布吉农产品市场的基础上创建出了一个总资产近200亿元的大型现代化农产品流通企业集团。

农产品公司最代表性的品牌——海吉星农产品物流园因其超前的理念和规划、优质的软硬件建设以及成功的精细化运营经验，不仅为国家商务部和农业部主导的推动全国性的批发网络市场提供了有益的

借鉴，还受到各地政府的青睐或邀请，如今的海吉星已扎根在全国数十个城市。

作为海吉星的前身，成立于1989年的布吉农产品市场在国内率先闯出了“企业办市场、市场企业化”的农产品流通之路。1998年，深圳市农产品股份有限公司才刚上市一年多，年营收2亿元。当年的“布吉模式”在业内已经颇有名气，但公司盈利模式单一，几乎全部收入都靠布吉市场。当时整个深圳只有这一个一级批发市场，几乎覆盖了深圳90%的蔬菜、85%的水果、60%的粮油供应，保障了深圳几百万人的农产品供应，几近饱和，而仅有十多万平方米的面积是布吉市场难以突破的物理局限。

继布吉市场模式之后，任农产品公司董事长的陈少群面临着企业何去何从的发展瓶颈，凭着敏锐的洞察力和超前的判断力，他认为，“民以食为天”，关系到农副产品的民生工程是经济发展的首要基础工程，全国各地都迫切需要大型农批市场这样的城市“菜篮子”，以保障区域居民的蔬果需求与价格稳定。于是“网络化城市菜篮子”的战略在他的深思熟虑中诞生。

当时公司内不少人对聚焦批发市场持反对态度，认为农产品公司不具备耕耘其他城市市场的能力，是一件很冒险的事情，还不如在本地试试其他的发展方向比较保险。陈少群坚定地认为做批发市场就是公司最擅长的事情，专注于自身所长“深挖井水”比“东一榔头西一棒槌”要明智得多，既然深圳已经饱和了，走出去是必然的，不迈出去永远也不清楚自己行不行。既然想清楚了，就开始坚定地干。

事实证明陈少群的判断是正确的，在农产品公司批发市场项目从第一站走出去时，全国各地许多城市都出台优惠政策大力支持，甚至主动找上门来寻求合作。接下来的几年间，农产品公司只做了一件大事：在全国的重要区域和节点城市开拓了十几家批发市场，以一线城市居多，把与批发市场无关联的业务全部放弃。就这样，专业化与网络化奠定了农产品公司行业老大的地位。

背水一战股改——责任才是最大的生意

2005年的股权分置改革是陈少群面临的一个大挑战。2005年股权分置改革是中国资本市场的一个分水岭，当年5月，全国推出第一批4家、第二批42家改革试点，农产品就在第二批，也是深圳市唯一的一家。这个试点的机会是农产品公司自己争取而来，当信号一出来，陈少群觉得：机会来了，需要立即开足马力。

此前，公司有38.61%的国有股份是没有流通的，股权改革的本意就是让不流通的变成流通，让大家同股、同酬、同责，让整个资本市场更加健康。然而这个主意并没有第一时间得到全体股东的认同，来自内部的阻力和外部的压力让陈少群压力颇大。

当时碰到的最大问题就是：国资委所占的比例不多，如何保持国资委对公司的控制力。此前第一批改革的主要方式是非流通股要流通，必须向流通股东送股，往往送股赔偿的方法就是10送2至10送4。可是国资委占比仅有25%，如果再采用送的方式，控股权则难保。

陈少群与伙伴们终于出了个创新方案：大股东向全体股东承诺，3.66元的股价一年之后确保升至4.25元，否则大股东按4.25元/股收购；此外，为了降低大股东承诺的风险，公司要求其他没有流通的且不是国资委的股东，承诺必须在公司管理层完成基本业绩指标，用股票把管理层“绑”住。

承担这么大的风险，陈少群曾私下与国资委的领导立下军令状：如果真的明年价格达不到，我首先辞职，所有的责任由我背起。这次背水一战，陈少群在心里也缜密地衡量过，心里的把握是七成。但世上毕竟没有必胜的将军，风险之大可想而知。

这一年时间，企业各层的积极性都激发出来，全体骨干众志成城，经历了一波三折的资本市场考验。一年多后，股价从原来3.66元一跃涨到10.98元，比预想的翻了一倍还多。大股东国资委和全体股东

实现了共赢局面，大股东用承诺保证代替送股做法保住了对农产品的控制力，也赢得了资本市场的巨大收获。

当时农产品公司正处于高速发展的黄金时期，批发市场拓展项目逐日增多，资金缺口不断扩大，为了给公司主业的发展贡献资金，陈少群带领公司高管主动放弃了约7 000万元的激励基金。农产品股改和股权激励实施3年来，农产品公司的经营业绩逐年大幅提升，公司主营业务的利润从3年前占经营性利润的30%，提升到后来的70%以上，这也很大程度上得益于在关键时候，以陈少群为主的领导班子做出的资金贡献和支持。

后来这个股改方案从国内同批股改的企业当中脱颖而出，2005年被评为“最具创新的股改方案”。

有人问陈少群为什么把自己的前程全赌上了，又不是为个人利益值得吗？陈少群笑着摇摇头，干这行牵涉老百姓、国资委、股东及股民利益，责任心越来越重，责任才是最大的生意。

中国商业联合会曾联合媒体评选表彰了“中国商业服务业改革开放30周年功勋人物”，全国共30名，广东省有两位企业家获此殊荣，陈少群是深圳市唯一获此荣誉的企业家，为深圳特区争取了一份意义非凡的荣耀。同时他的荣耀也是实至名归。

量变的同时求质变——高端农批海吉星获国际大奖

干农产品的人都清楚，做这行辛苦不说，发不了大财，还得承受不少风险。作为潮汕人，虽然受到不少同乡大老板的投资邀约，陈少群却一直坚持从事农产品行业，他深深地爱上了这个一点也不光彩夺目的第一民生事业。

海吉星是在布吉市场基础上创造的一个新平台，而这背后的原因是，深圳布吉市场已经远远不能满足发展的要求，同时前些年的快速扩张也留下了一些隐患。于是陈少群决心做升级迭代的批发市场，以行业龙头老大的担当与魄力去重新升级中国的农产品流通标准，他给公司的定位是：绿色交易的创导者。

海吉星就是这个第三代批发市场的试验田，区别于第一代松散型的批发市场形态、第二代布吉市场时代的批发市场，海吉星在试图走向高端品牌路线。海吉星取意为五湖四海、吉祥、明星企业。

所谓高端主要是规划理念超前，即在规划建设、食品安全、品牌意识及环保理念等的超前。例如在海吉星的硬件建设上，巧妙地与使用太阳能结合起来，并且还设计了污水的回收系统，加工后剩下的果蔬边角料被收集起来、送去生产成有机化肥……陈少群对于不理解这些做法的人解释：从人性角度要尊重农作物的生命，从环保角度要珍惜能源保护环境，简言之——关爱万物，珍惜生命。

海吉星物流园于2011年正式启动，并于2012年在世界批发市场联合会大会上摘得了银奖。这不仅是中国农产品批发市场获得的第一个世界级奖项，也是截至目前我国在该领域获得的最高奖项。世界批发市场联合会主席托本·弗林奇曾当场断言，深圳海吉星物流园将代表着“中国农产品批发市场未来的发展方向”。而深圳海吉星物流园也确实成为保障供应深港两地2 000多万民众的“安全大菜篮子”。

食品安全——从F.Q.T到“红河模式”

从事农产品流通行业，保障食品安全是重中之重。每一座海吉星农产品物流园，都担负着一个城市，甚至一个地区数千万人的饮食安全，这是对人民的责任和使命！为了让每一车从海吉星物流园进出的农产品都质量可靠，早在2011年，陈少群就倡导建立先进的第三方食

品安全检测机构。同年，深圳市农产品股份有限公司和国家商务部流通产业促进中心共同发起成立F.Q.T，是全国范围内难得的取得全四项资质的检测机构，以独立、公正、诚信的第三方机构模式参与农产品流通领域的食品安全检测与管控。

有了先进的检测机构还不够，还需要将它和海吉星物流园体系无缝整合，真正做到系统的、全国的、实时的食品安全保障网络。为此，F.Q.T实验室全面进驻农产品公司系统内各大农产品物流园，实时进行农产品（食品）质量安全管控。同时，F.Q.T还联合海吉星物流园、政府监管部门、相关机构、消费者共同打造食品安全监测风险地图，实时分享农产品产地信息、物流信息，实现农产品从产地到餐桌的全程食品安全追溯，创立了行业食品安全监管新模式与新标准。

其实，通过严控流通环节的食品安全来倒逼产地有效提升食品安全质量水平，从而在根本上解决食品安全问题是陈少群的一个更大布局。为此，农产品下属的果菜公司在2013年5月，利用云南红河州建设红河百万亩高原特色农业示范区的良好契机，在云南泸西成立合资公司——云南天露高原果蔬有限公司，总投资80 088万元，在云南省红河州泸西县境内土壤、水利等农业生产条件有保障的区域流转土地，以产业链配套服务设施建设为切入点，配套农产品物流交易中心，以及开展以蔬菜良种、水稻、玉米等粮食作物的种子繁育、推广、销售为主的高原农作物种子开发等业务，分批建设5万亩规模化、标准化的蔬菜种植基地，基地实行“七统一”（土地流转、蔬菜标准、采配农资、包装规格、蔬菜品牌、配送运输、集中竞价交易七个统一）的管理。基地生产的蔬菜由于从土壤、水质、种子、种植到包装、运输实现全过程监管，食品安全从产地到销地得到有效控制，被专家称为“红河模式”，实现了“云南的菜园子”直通“深圳的菜篮子”。在2016年7月25日，产自泸西的蔬菜品种上海青、菜心、芥蓝和小白菜以突出的高品质成功出口香港，成为泸西蔬菜出口第一单，走出了泸西县蔬菜走向国际化的第一步，也标志着泸西蔬菜产业发展迈上了一个新的台阶。“红河模式”不仅为我国在源头上管控食品安全探索出了一条新

路，也在“精准扶贫、精准脱贫”方面成绩斐然，真正实现了“建一个基地、活一片产业、富八方群众”的目标，2016年9月27日，在首届中国扶贫论坛现场，果菜公司因“红河模式”荣获“中国扶贫·企业贡献奖”。

绿色交易创导者——“海吉星模式”互联网+升级

海吉星的迅猛发展让陈少群成为业界名人，有人说称他为“中国农产品流通第一人”绝不为过，但陈少群却依然低调地专注于他的民生事业丝毫没有满足，他总觉得公司和自己有责任站在中国农产品流通行业转型升级和创新的前沿，去实现真正的“创导”。一方面，继续推动“海吉星模式”的升级突破，规划设计第四代，甚至第五代海吉星农产品物流园并落地建设。长沙黄沙海吉星国际农产品物流园就是第四代海吉星农产品物流园的代表，开业不到一个月，蔬菜日流通量就突破万吨级，业务范围辐射到江西、湖北等区域。目前成为中国蔬菜交易量第一的市场。

另一方面，陈少群大力践行“农产品+互联网”的战略，名列“2016年深圳20强”的“中农网”就是陈少群超前互联网思维的成功作品。而今，随着“海吉星”农产品物流园网络的铺开，以及物流园管理的逐步精细化，特别是信息化水平的提升，过去数以亿计的海量农产品大流程数据搜集与展示成为可能，陈少群又一次敏锐地发现了价值，“大白菜+”农产品大数据平台应运而生。此外，陈少群逐步将公司旗下包括海吉星在内的10多个品牌整合成一个生态圈，形成良性循环和互补，还与阿里巴巴达成线上批发市场投资意向。

18年农产品公司的砥砺岁月，陈少群除了让“海吉星模式”等多个品牌大获成功，他所建立的“绿色交易”“幸福企业”等理念也逐渐深入人心，成为企业的文化和动力所在，员工在这里与公司一同经历成长，形成一个有凝聚力的集体，这也是他一路挑战自己的成果和结晶。卸任农产品公司董事长时，在场的人无不动容，许多员工都流下

了不舍的眼泪。18年间，商海澎湃，即使风浪再大陈少群也从未减损自己的朝气。18年殚精竭虑，陈少群把农产品公司从传统的布吉农批，发展成为现如今遍布全国主要城市的大型现代化农产品流通企业集团。

靳海涛：深圳创投的破局者



靳海涛

2004—2015年任深圳创新投资集团有限公司（简称深创投）董事长。

靳海涛从带领深创投制定实施以管理外部基金为主的战略，到股权分置改革后，把握机遇，他首创政府引导创投基金，扩充了基金容量和网络，放大投资量，深创投投资的一大批创新型企业成长为各行业龙头。深创投的崛起带动了一大批本土创投机构的兴起。他领导深创投积极向综合性的投资财团迈进，引领了行业发展的风潮。

在中国创投圈，靳海涛有一个江湖名号——“南帝”，与之相呼应的是“东邪”沈南鹏，“西毒”阎炎。业界较为一致地认为，在中国创投圈实业派代表里，无人能出其右。

靳海涛扮演过中国社会士、农、工、学、商多种角色：1969年15岁的他参军入伍，“每天除了训练，就是种田插秧”；1976年复员后，他先是在北京761厂做工人，然后去读书，学成回来成为该厂厂办主任兼书记；后来，他进入中国电子工业总公司，任系统工程局综合处处长、计划处处长、深圳总公司总经理助理、深圳赛格集团副总经理、赛格股份公司总经理……有人说，也许只有像靳海涛这样拥有丰富经历的人，才领导得了深创投那么庞大复杂的一个团队。

从成功整合“赛格系”，初试操刀资本运作业务，到掌舵深创投，创下辉煌战功，再到引擎前海母基金，成为中国本土创投行业的“老大哥”，靳海涛一步步完成了从军人到企业家、风险投资家的华丽转变。

参与运作赛格系，初涉风险投资业务

1993年，靳海涛进入风雨飘摇的深圳赛格集团，出任赛格集团副总经理，参与到赛格集团的资本运作过程之中。“当时王殿甫董事长就提出用资本运作的方式来为赛格‘消肿’，”靳海涛回忆，“我们当时采取了包装部分优质资产上市、重组合并、转让、收购等一系列大手笔整合手段，让300多家公司变成了30多家。”作为中国最早从事资本运作的实业集团，赛格集团的资本运作非常成功：5家子公司（深达声、深中浩、深华发、深赛格、赛格三星）经过整合后亮相资本市场，形成了规模庞大的“赛格系”。

与赛格系一起成长的是靳海涛的资本运作经验。在靳海涛的主导下，1996年7月，整合赛格优质资产的深赛格（2058.0058）发行B股上市、同年又发行A股在深圳证券交易所挂牌；1997年，在经历了一番

复杂的分立重组改制后，以彩色显像管玻壳为主营业务的赛格中康（0068）于深圳上市。靳海涛又操盘深赛格在金融危机的背景下增发B股，高配（10配8）A股，募集了充足的发展资金。

资本运作、管理经验、看人选人——这些概念在靳海涛的脑海中生根发芽，也为他后来从事创业投资行业并入主深创投打下了坚实的基础。2001年，靳海涛出任全球策略风险投资基金驻中国特别代表，正式操刀风险投资业务。

掌舵深创投，确立募资与投资思路

2004年7月，深圳市领导找靳海涛谈话，问他是否愿意到深创投干一番事业，靳海涛回答说愿意。就这样，50岁的靳海涛迈入了投资大厦的大门，开始了在深创投的董事长生涯，同时深创投也开启了它的黄金时代。

实际上，对于靳海涛来说，当时他所接手的深创投是一个"烫手山芋"。彼时这家拥有国有背景的中国最大的创业投资公司，已经被市政府认为"问题非常严重"，注册资金16亿元，而逾期收不回来的债权却高达18亿元。从2001年到2004年，虽然中小板已经出来，但股票全流通依然没有实现，由于没有畅通的项目退出渠道，深创投面临着发展中的困境。当时公司的盈利模式并不是项目退出效益，而主要依赖于短期投资和委托理财投资。又因为遭遇到股市大震荡，短投收不回来，长投又沉淀在那，真是风雨飘摇，举步维艰。

"处于世纪之交的那几年，很多人想做成漂亮的、回报超过10倍以上成功的风险案例，但毕竟本土资本市场当时还不是流通健全的市场，投资只能靠转让退出，又如何做得大？如何玩得转？"靳海涛如是说。

当时深创投内部员工对公司未来的走向一脸茫然，靳海涛上任后，在第一次内部会议上作了“正确处理创业投资的十三大关系”的报告，提出用50%的精力处理历史遗留问题，用50%的精力求发展；一方面，努力将短期投资项目快速收回，另一方面，想办法增加银行贷款用于创投业务，因为收回短期投资有个过程，只有通过财务杠杆来支持。

同时，靳海涛梳理了世界各地资本市场的特点以及对不同行业的估值，明确提出深创投的募资与投资思路：以管理外部基金为主；立足深圳，面向全国，找好项目；与时俱进，主做能在海外资本市场退出的项目。在股权分置改革之前，深创投几乎所有项目的上市退出都在国外，中芯国际、九城数码、德信无线、珠海炬力集成电路、东方纪元分别在美国纽交所、纳斯达克，新加坡证券交易所上市。

从“稳扎稳打”到“大干快上”，深创投迎来发展春天

2005年，创投行业发生了两件大事：股权分置改革到来，标志股票即将进入全流通时代；国务院当年11月颁布《创业投资企业管理暂行办法》，对创投行业的法律环境、政策、税收优惠做了规定，倡导政府资金参股创投基金。靳海涛敏锐地察觉到了机会，他迅速发表文章《创投的春天即将到来》，他谈道：“中国创投行业的春天即将到来，高潮将在2007年前后出现。”

这个被同行称为“靳老大”的人，一直是个敢想敢做的人。靳海涛马上从战略上做出调整和决断，由原来的稳扎稳打、适量投资，转到大举进军，放大投资量。他提出：第一，需开始大量进行投资，加快投资步伐；第二，以行业领头羊的身份，按政府引导基金的形式进行区域网络布局；第三，把投资后的服务能力作为安身立命之本来做，

包括对被投资企业的资本运作服务、监督管理服务、资源整理服务、解决疑难杂症等。自2006年起深创投打足预期风险，开始不断前移投资，目标是初创期和成长期企业。

靳海涛对市场趋势的准确判断和商业机会的敏感把握很快得到了回报。自2006年起深创投连续多年稳居创投行业排名第一，投资的一大批创新型企业迅速成长为各行业的龙头企业，包括欧菲光、网宿科技、郑煤机、明阳风电、信维通信、柔宇科技、乐视网、环球易购、晶科能源、东方日升、华大基因、当升科技等。

2012年刘自鸿博士等三位在美国知名企业工作的斯坦福大学和哈佛大学博士，萌生了带着其多年研究的柔性显示背板制造技术回国创业的想法。在著名天使投资家杨向阳的引荐下，这支满腔热情的年轻创业团队找到了靳海涛。此前深创投在光电技术领域进行了深度的研究布局，投资了包括欧菲光、合力泰等一批龙头企业。深创投立刻看到了柔性显示技术的发展前景和市场价值。在团队还没成立公司的情况下，深创投作为天使投资人参与发起项目公司，并为企业提供资源对接、技术落地、产业化等方面的贴身服务。在深创投的帮助下，短短5年内，公司取得了飞速发展：2014年发布全球最薄、厚度仅为0.01毫米的彩色柔性显示屏；同年成功开发独创的柔性传感器；2015年启动全球首条类6代超薄彩色柔性显示屏量产线项目；2016年发布基于柔性显示技术的移动影院、柔性手机等新一代智能终端产品；2018年，全球第一款可折叠的柔性屏手机问世。公司和团队的出色成绩得到了中央领导的关注，李克强总理、马凯副总理、刘延东副总理均亲临企业进行调研。公司成立3年即进入独角兽俱乐部，5年内投资增值超过500倍。

当过国有实业公司老总，经历了较为完整的国企改革，喝过国外培训的“洋墨水”，靳海涛对于创业企业的商业模式看得更清楚。他的丰富阅历可以说是深创投当时退出项目最多、资金投入产出最多的重要原因之一。

投资形势的转好、投资环境的改善、相关法律的健全，深创投如遇甘霖，健康成长。清科研究中心统计数据显示，2007—2009年，深创投的投资项目数分别达到33家、56家、59家，这也使其成为VC（风险投资行业）中当之无愧的退出之王。深创投最为辉煌的时候在2010年，当年深创投在境内外证券交易所IPO上市多达26家，创造了世界纪录。

多年来，深创投创造了一个又一个的资本市场第一：潍柴动力，第一家在香港H股上市并回归内地实现A股再上市的企业；中青宝，第一家在中国大陆资本市场上市的网络游戏企业；丰泉环保，首家在法兰克福交易所高级主板上市的中国企业；三诺数码，首家在韩国上市的中国企业；信维通信，首家从创业到上市仅用4年时间的企业；明阳风电，第一家在纽交所上市的风电整机制造商；晶科能源，2008年金融危机后的第一家在美国资本市场成功进行IPO的中国企业，同时也是当年美国股价表现最佳的IPO。

立足深圳放眼全国，设立国内首个政府引导基金

深创投非常关注深圳企业的发展，将深圳高新技术企业作为重点投资对象，典型案例有：同洲电子、科陆电子、远望谷、兆驰股份、尚荣医疗、铁汉生态、翰宇药业、中青宝网、朗科科技、特尔佳、欧菲光、信维通信、三诺数码、金证科技、中新赛克、跨境通、华大基因、柔宇科技等。同时，深创投也积极践行着公司设立之初，时任市长李子彬提出的“立足深圳、面向全国”的设想，投资项目遍布全国。

2005年，受到国外同行成功经验和《创业投资企业管理暂行办法》的启发，靳海涛在公司内部提出做政府引导基金的想法，与全国各地政府合作设立政府引导创投基金，投资当地高科技、高成长行业。靳海涛不厌其烦地与各个城市的政府去谈，终于在2007年1月，由靳海涛推动的国内第一支政府引导基金在苏州挂牌。有了第一个成功

的案例，他很快将这个模式推向更多的城市。这显然是一步好棋，所带来的良性结果便是：深创投在实现其投资网络布局的同时，所管理的基金得到不断扩充，深创投的路越走越宽。到目前为止，深创投管理了83只政府引导性创投基金，遍布全国。

深创投的崛起引导带动了一大批本土创投机构的兴起，我国的创投行业自2007年以来获得了飞速的发展，仅深圳市注册登记的各类股权投资/创业投资机构近万家，资金规模和企业数量都占到全国的1/3，是我国创投最活跃最成功的地区，深圳市已经成为全国的“创投之都”，也是本土创业投资机构民族责任和投资先导性作用体现最集中最成功的城市。在高端综合金融方面，靳海涛领导的深创投积极向综合性的投资财团迈进，在产业并购基金、新型科技工业地产基金、股权投资母基金、公募和私募证券基金等领域取得了快速发展，引领了行业发展的前沿和风潮。

领航前海母基金，助力创业创新发展

2015年7月，靳海涛离开了工作11年的深创投。但他并没有退休的意思，而是开辟了股权投资行业新的上游战场，发起设立了前海股权投资母基金，成为前海母基金的首席执行合伙人。红杉中国基金创始及执行合伙人沈南鹏，IDG资本创始合伙人熊晓鸽，深圳松禾资本管理有限公司创始合伙人、深港产学研创业投资有限公司董事长厉伟，国内领先创业投资和私募股权投资服务机构清科集团的创始人、董事长兼CEO倪正东，作为该基金联合合伙人。深创投是该基金的唯一机构合伙人。

“中国缺乏市场化母基金，我的责任是把它开辟出来，然后推动政府引导母基金和市场化母基金联动，这对中国创业创新创投的威力巨大，也解决了国内缺乏合格投资者的问题。”对于做前海母基金的初衷，靳海涛如此解释。

前海母基金是根据《国务院关于支持深圳前海深港现代服务业合作区开发开放有关政策的批复》中“支持设立前海股权投资母基金”的精神，顺应国内股权母基金行业即将迎来发展春天的大趋势而设立的大型市场化母基金，于2016年1月成功设立，基金规模285亿元，是目前国内最大的商业化募集母基金，也是国内单只募集资金规模最大的创业投资和私募股权投资基金。

在欧美，私募股权基金资产总额的近50%由母基金管理并提供，母基金是私募股权投资行业最大资金来源。但在中国，它才刚刚起步。靳海涛认为，私募股权投资母、子基金的充分发展对我国经济去杠杆化，推进经济结构转型，支持“大众创业，万众创新”均具有举足轻重的作用。

那这艘数百亿级的航空母舰如何运作？据悉，前海母基金首创不对投资人双重征费，与直投基金相比，管理费和业绩提成比例也无差异，不增加投资者额外的负担。目前，前海母基金投资业务辐射全国，通过大量的金融创新，有效推动着股权投资行业的资本和人才集聚，带动我国基金行业健康成长。

截至2017年第三季度，前海母基金经会计师事务所估值，净值增长了32%，运营一年零十个月，就实现了首次分红。

参考文献

［1］张俊彪，舒国雄，李振河. 深圳四大支柱产业的崛起（金融）［M］.北京：中国文史出版社，2010.

［2］谢然.“南帝”靳海涛：有梦想谁都了不起［J］.互联网周刊，2015（2）.

［3］罗明丽.靳海涛抛砖的经验与教训［J］.杭州金融研修学院学报，2015（7）.

［4］刘艳.靳海涛：本土创投拓荒者［J］.IT经理世界，2010（21）.

何如：创新机制，构建券商全新商业模式



何如

2005年至今任国信证券有限责任公司董事长。

何如受命于国信证券的“危难之中”，他上任后大刀阔斧推行改革，推行市场化薪酬激励机制建设，实施人才引进战略，极大提升了国信的业务水平。他抓住行业整合机会，主导连番收购，提升了国信的市场地位。在他的领导下，国信证券不断创新产品和营销战略，探索更专业的经纪业务模式，构建以资本中介业务为核心的全新商业模式，走在行业前列。

2005年1月，何如作为原深圳发展银行行长“空降”国信证券担任一把手，带领国信证券脱胎换骨，短短几年间取得了超常规的发展，成为中小企业板的领跑者。他也尝试去改换国信证券中传统国企的“官僚体制血液”，用4年时间完成企业从优秀到卓越的飞跃，从而把国信证券打造成为一个吸引人才、机制灵活、受人尊敬的新型企业，更为国内券商改革蹚出了一条新路。

初到国信祭出市场化“三板斧”

从创立以来，我国证券业在前20年间快速增长，但随着长期积累的问题逐渐浮现。2001—2005年，中国证券市场步入漫长熊市，先后有30余家证券公司被关闭、托管或重组。

在此期间，国信证券也在经历多重考验：由于自营和资产管理问题，2004年国信证券净亏损达2亿元，在114家券商中排名在100位之后，这也是国信证券有史以来第一次亏损。

在证券业一片萧瑟的寒风中，曾带领深发展走出逆境的何如，挑起了国信证券的重担。2005年1月24日，深圳市委组织部在国信证券大厦16楼召开干部大会，宣布对何如的任命。2月3日下午，在深圳市圣廷苑酒店二楼多功能厅举行的临时股东大会上，何如全票当选为国信证券第三任董事长。而这一职位自2004年5月上一任挂印出走后，空缺了八个多月。

当时，上证指数正徘徊在1 200点左右，并在6月份一路下探至998.23点，创8年来的新低。正如一位股东代表所言，中国证券市场正处在最寒冷的冬天，何如的上任是“受命于危难之中”。谁也没有想到，甫一上任，何如即进行了大刀阔斧的改革。

面对国信证券的困境，何如提出发展思路：来自市场，尊重市场，按市场原则制定规则，凭市场业绩说话。这与国信证券多年打

拼、积淀下来的市场精神相契合。

为此，何如最先推动的就是市场化的薪酬激励机制建设和引进人才战略，包括推出保荐代表人保底年薪制、对关键岗位实施“充分保障+有效激励”的政策、对投资银行业务实行独立核算、调整营业部原有的考核指标，以期跑赢市场。

经过快速有效的政策推动，国信证券在短时间内就呈现出一派新气象：2005年底，国信证券保荐代表人由年初的13人增加到33人，规模居行业第二位，多名业务骨干获得历年媒体评选的“IPO最佳保荐代表人”等奖项；从只有北京、上海、深圳三个业务部门开始向全国扩张，迅速扩大了国信证券的市场覆盖面；在日均交易量比2004年下降19%的情况下，经纪业务市场占有率由2.59%上升到3.22%，业内排名也由2004年的第7名大幅上升至2005年的第5名。

上任一周闪电收购大鹏投行

对优秀的企业管理者而言，危机中往往蕴藏着机遇。自2003年8月开始的综合治理工作，处置了一批高风险和严重违规的证券公司，也给创新类券商带来了收购或托管问题券商资产的良机。

2005年1月31日，在何如低调到任一周后，国信证券就用2 000万元整体收购了大鹏证券的投行业务。

当时，大鹏证券投行在市场上颇有名气，在通道制时期（2001年3月—2004年12月）曾拥有8家通道，人员最多时有100多人。

在大鹏进入清算程序之后，对于其投行业务的争夺非常激烈，有意接手的券商还有招商证券、世纪证券等。而从最初与大鹏投行部门员工接触，到最后与清算组谈判签约，国信证券只用了不到10天时间，被媒体称为“闪电收购”。

其时，大鹏投行原有6个IPO项目，其中就包括了已经过会的横店东磁和云南盐化两个项目。第二年IPO重启后，大鹏投行部门带来的4个主承销项目就相继上市，共实现净收入4 922万元。

除了不菲的项目收益外，国信证券还吸纳了紧缺的专业人才。在国信整体接收的32名大鹏投行员工中，有5名保荐代表人，另有9名员工通过了第二批保荐代表人胜任能力考试。此后，国信证券一鼓作气引进了四支投资银行团队，原来较为薄弱的西南和江浙片区项目资源明显改善。

在收购大鹏投行业务后，国信证券又利用行业整合的机会，于2005年底托管民安证券，实现在经纪业务的低成本扩张。由此，国信证券新增17家营业部和42亿托管市值（按2005年底市值计算）。2006年，民安翻牌营业部共贡献税前利润4 636万元，当年收回全部投资。

借由连番收购，国信证券进一步提升了自身的市场地位，营业部总数上升至44家，并通过营业部置换、异地迁址等方式，进一步优化了网点布局。

以机制创新为企业发展原动力

何如上任后就提出，在2005年以前，国信奉行的营销战略一直较为单一，为抢夺客户，也与其他券商一般可以不计代价、使出各种手段。如银证通、价格战、非现场开户，可谓无所不用其极。何如是会计学出身，有着很强的成本意识，对数字非常敏感。他知道，让国信实现低成本扩张，就必须转变营销策略。

他提出，要大力推行创新，尤以机制创新为企业发展原动力，不停留于券商靠天吃饭的宿命中，为国信证券的发展提供更大空间。尤其要转变过去依赖高风险业务博取收益的经营模式，致力于为市场创

造和销售产品，朝着低风险、可控风险的领域发展，实现长期、稳定、健康的发展。

在何如的领导下，国信证券率先采用电脑辅助交易系统，率先采用证券交易电话委托系统，率先走出深圳在异地开设分支机构，最早一批在国内尝试发行业务。

2005年，国信证券上马实施大集中交易系统。该项目原计划2006年第一季度完成，何如拍板要求年底前上线，结果信息技术部门提前三个月完工。这项建设创造了国内大中型券商同类工程中开发最快、实施最快、成本最低等多项纪录，也让国信的系统容量、处理能力和交易速度均达到行业领先水平。

值得一提的是，在系统改造仅仅一个多月后，大盘从2006年1月启动牛市行情。集中交易系统的提前建设实施，为国信经纪业务的超常规发展和风险控制，提供了更为坚实的技术支持，保证了在市场交易量飙升的情况下系统畅通无阻。

2006年5月，证监会全面叫停银证通业务，这对位居银证通第一品牌的国信证券提出严峻挑战。然而，国信证券经纪业务部门把握住市场转折机会，通过研究探索更专业化的经纪业务模式，为向更高层次、更大范围扩展积累能量。如国信推出的“金色阳光”系列服务产品，为不同需求的客户提供金通道、金智慧和金锦囊三类子产品选择，配送渠道包括网站、手机、短信、邮件等，随后荣获2006年深圳市金融创新奖。这是证券行业的第一个服务产品化案例，也是一项具有行业意义的金融创新，国信也由此进入品牌营销、服务营销并重的新时期。

服务产品化使国信的业务迅速上升，同时也让同业纷纷跟进，陆续推出各自品牌化的服务产品。如今，国信的金色系统在行业中的地位和影响力，仍是同业难以撼动的。

对服务产品的不断摸索创新，是国信能够持续发展走在前头的推动力。继网上交易系统的普及，国信又迅速把握时机，瞄准移动互联网，推出“金太阳”手机证券系统。因其方便快捷的特性，仅仅发展了3年时间，就已经拥有236万个注册用户。

2008年初，国信证券将“金太阳”开发小组升格为“渠道产品发展部”，通过融合非现场交易和服务技术系统，更多的创新科技产品引领了证券科技业务的潮流。

何如在国信的5年，是国信证券净利润持续增长、经营效益大幅提高、行业地位快速提升的5年。

多个新领域业务全面开花

如果说收购大鹏投行、实行扩张是实行“加法式”扩张的话，那也并不是何如上任后对国信改革的全部，同时进行的还有撤销了投资管理总部，实行投资管理委员会领导下的投资经理负责制，这种对自营体制的调整便是“减法”。

在市场的不断洗礼下，券商固守通道服务的商业模式备受冲击，无论从市场需求还是行业发展的实际来看，探索新的业务模式已成为当务之急。凭着多年的金融从业经验，何如提出，在新的竞争环境中，券商亟须构建以资本中介业务为核心的全新商业模式。

作为创新类券商，国信早早探索资本型中介业务的有效路径，推进中介服务升级，形成了多元化经营模式和差异化竞争优势，提高资本金获取低风险可靠收益的能力。比如说，国信证券在直接投资、股指期货、香港业务等多领域提前筹备并得到顺利开展。

此外，何如还领导国信大力推进逆周期业务布局，积极发展固定收益、财富管理等与二级市场负相关或相关性低的逆周期业务，开拓新的利润来源。

他还打破常规，亲自进行一轮轮的“人才谈判”，以此从市场找到更多合适的人才，保证新业务高起点运行。

2006年，国信证券投资银行把握股改和全流通背景下IPO重启的双重机遇，在业务模式和持续服务方面不断创新。在IPO重启之前，狠抓股改业务，国信推荐的紫江企业被列为首批股改分置改革试点，国信证券成为首批开展股改业务的4家保荐机构之一。

在IPO重启后，国信证券先后取得四项市场第一：“新老划断”后第一家IPO项目中工国际、第一家定向增发项目华联综超、第一家实现预披露制度的项目德美化工、第一家可转债项目柳化股份。2006年共完成股票主承销业务14家，并连续3年排名股票主承销家数行业第一。2007年过会项目33个，发行项目30个，其中中小企业板IPO项目18个，名列市场第一。

2008年，受次贷危机影响，全年上证综指单边下跌65%，证券业再度集体面临“寒冬”。然而，国信证券在这一年经受住了考验，不仅在频发的“包销门”危机中安然度过，还实现了经纪业务以少胜多高速增长，以44家营业部创造了业内排名第三的市场份额，被称为“国信现象”。

随着2009年创业板的开启，国信证券在新一轮的拼抢创业板公司IPO承销热潮中，成为承销券商的主力之一，赚得盆满钵满。随着大盘股、资源股的日渐稀缺，上市资源偏向于中小企业、创业板，在中小项目资源占据优势的国信证券，其上市资源充足，占尽天时地利人和，许多老牌大券商也不敌国信的勇猛。

统计数据显示，何如任职国信证券一把手以来，其经纪业务以业内排名第22位的营业部数量连续3年稳居股票基金交易额排名行业第三，同时业务净收入2010年进入行业前三；投资银行业务股票发行家数2006—2009年连续4年排名行业第一，2010年排名行业第二，是当年发行家数、承销金额同时进入行业前十的两家券商之一。2007年在证

监会主持的首次证券公司评级中，国信证券被评为AA，成为最高等级的两家公司之一。

何如积极探索、大胆创新以及主动改革的作风，为国信证券在新时期的发展铺就了平坦道路，也为国内券商行业的发展探索了有效路径，有效助力了我国经济的发展。

参考文献

［1］杜雅文.推进制度创新 构建全新商业模式——专访国信证券董事长何如［N］.中国证券报，2012-03-22（A05）.

［2］长江.何如、胡继之“双雄会”国信证券试做“加减法”［N］.经济观察报，200502-05.

［3］何如：低调操盘手［N］.时代周报，2010-09-23.

［4］张俊彪，舒国雄，李振河.深圳四大支柱产业的崛起（金融）［M］.北京：中国文史出版社，2010.

刘若鹏：改变世界的创新者，将科幻变成现实



刘若鹏

2010年参与创办光启集团，任深圳光启高等理工研究院院长，光启技术股份有限公司董事长。

作为深圳新生代科技工作者典型代表，刘若鹏“以改变世界的创新”为目标，带领团队潜心研发掌握了世界前沿的超材料技术和智能光子技术及相关核心自主知识产权，并围绕超材料、光业务以及商用临近空间技术进行源头创新、颠覆式创新。在他的带领下，光启摸索出了一套由军方需求直接牵引，军民合作技术驱动，逆向设计迭代优化的军民融合发展模式，不断尝试用科技创新改变人类生活。

名校博士、高科技领军人才、前沿交叉领域研究者等，刘若鹏，这位1983年出生，才步入而立之年的年轻人已经拥有不少炫目的头衔。在他心中埋藏着一颗梦想种子——用科技创新改变人类生活。在光启官方网站最醒目的位置，也写着这样几个字——“改变世界的创新”。

他将梦想和创意变为现实

“以前我们看科幻片，思考什么时候能把那么酷的东西制造出来。现在我们只要有想法，就有能力把它变为现实。可以说我们这代人处在一个时间节点上，是万年未有之变局。”一说到和超材料的结缘，刘若鹏依然一脸兴奋。

提到刘若鹏，基本是和他的光启团队捆绑出现的。科幻、空间、未来、外星、科技等，刘若鹏带领的创业团队有很多关键词。除了超级Wi-Fi无线互联、智能光子等“接地”的技术，“钢铁侠”飞行器、空间技术平台“云端”号和“旅行者”号等，这些似乎只出现在科幻电影中的高科技，也是光启科学正在研究的重点项目。

可以说，超材料是完成刘若鹏整个梦想的主角。什么是超材料？刘若鹏用尽可能通俗的说法解释道：从科学角度来讲，超材料就是人造物质；从技术角度来讲，超材料就是材料逆向技术，也就是说我们面对某种需求或任务“定制”的自然界不存在的物质。

“所以说，‘我们想要什么’如今成为更重要的生产力，人类社会发展到现在是一个转折，下一个阶段将会是完全不一样的新纪元。”刘若鹏预言。

梦想和创新是光启的两大“法宝”，是刘若鹏最看重的方向，“光启希望把更多未来带到大家面前，建立更好的产业化和研究平台，把创新思想传播出去”。

在光启阿波罗基地启用仪式现场，刘若鹏特地邀请了用气球成功拍摄地球的Nico团队，并鼓励这群少年：“梦想不可笑，创意不可欺。”

他要打造全球性颠覆性技术联盟

作为深圳新生代科技工作者的典型代表，刘若鹏的创新故事，听起来就像是一部传奇。

几年前，刘若鹏和他的小伙伴一起成功研制出可以引导微波“转向”的“隐形衣”，从而防止物体被发现。这一成果刊登在2009年1月16日的《科学》杂志，引起世人关注。当年26岁的刘若鹏还是美国杜克大学电子与计算机工程系的博士生。站在太平洋彼岸，这位在深圳中学完成高中学业的年轻人已隐隐感受到了祖国经济蓬勃发展背后日益强劲的创新脉搏，在其游说下，张洋洋、赵治亚、季春霖和栾琳4位同在海外求学的年轻人与他一道回国创业。

2010年，刘若鹏与其他4名核心成员组成主要研发“超材料”的光启团队，成为广东省首批引进的国际一流科研创新团队，在深圳这座创新之城开始了自己的追梦之旅。“取名光启，意思是向中国明代的科学家徐光启致敬，并以此励志为中华科技复兴而奋斗。”

为了让这支青年科研创新团队更好地生根发芽，深圳采用民办非企的新型科研机构形式，成立了深圳光启高等理工研究院，专注于新型材料、传感与网络、电子信息及生物光子等领域的前沿创新，26岁的刘若鹏担任院长一职。光启果然不负众望，随后似光速一般快速发展。2017年，光启国际创新总部在以色列成立。光启阿波罗基地所在的龙岗阿波罗未来产业集聚区纳入深圳市先行启动建设的未来产业集聚区……截至目前，光启的专利总数超过2 800件，全世界超材料领域

过去10年专利申请总量的86%属于光启，初步搭建起核心专利池，让中国在超材料领域拥有了绝对的技术优势。

“我们的目的是要打造一个全球性颠覆性技术联盟，引导一场新型空间服务的革命。”刘若鹏说。

他掌握世界前沿超材料技术核心知识产权

如今的光启，羽翼已渐渐丰满，超材料、智能光子、马丁飞行包、SkyX无人机系统、U-1悬浮站、“云端”号、“旅行者”号等，一项项具有未来气质的创新成果陆续亮相，创新足迹遍布亚洲、北美洲、欧洲、非洲及大洋洲。

刘若鹏说，光启掌握了世界前沿的超材料技术和智能光子技术及相关核心自主知识产权，最重要的三块业务是光启超材料、光业务以及商用临近空间技术。其中2014年在香港主板上市的光启科学定位于全球化商用颠覆式空间技术的公司，产品包括“云端”号、“旅行者”号、马丁飞行喷射包及太阳方舟等，用途包括大数据获取、互联网接入以及空间载人等。

刘若鹏把光启进行的颠覆式创新、源头创新形容为“黑科技”，即超越想象的、可以造福人类的科技，他认为，没有深圳良好的创新土壤就不会有光启。

刘若鹏说，作为一名科技工作者，自己永远“在路上”。他认为现在做科研、做科技的，坐而论道的太多，真正把东西做出来的太少。“要面向未来，把真正的东西造出来。在造东西的实践过程中，你会发现许多原来没有想象到的东西和问题。通过反复实践，回过头来进行创新就会更有效率。然后再进行坐而论道，才具有真正的价值。”

一个行动胜过一大堆纲领——刘若鹏结合自己的亲身经历说：“做科研工作，要忍受坐‘冷板凳’的寂寞。科技创新也要围绕形成生产力

的变革这一目标，不拘一格降人才，不能太僵化。”

参考文献

［1］王海荣.左手超材料右手飞天梦［N］.深圳商报，2017-06-02.

［2］索有为，夏宾.深圳五年改革路：初心不改，创新求变［EB/OL］.中国新闻网，2017-09-21.

［3］马芳.光启系“掌门人”刘若鹏：深圳是发展创新科技天堂［N］.南方日报，2015-03-28.

［4］刘梦婷.深圳创族刘若鹏：把未来带到现在，一万次选择都是深圳［EB/OL］.深圳新闻网，2015-03-25.

社会各界



张伟基：30万特区原住民共同富裕的“领头雁”



张伟基

1983—2001年任深圳市南岭村党支部书记。

张伟基是深圳30万原住民的杰出代表，他抓住特区改革开放的机遇，带领南岭村外引内联，发展集体经济，将南岭村由原来贫穷不堪的“鸭屎围”发展成群众共享发展成果的富裕村，南岭村成为广东省乃至全国农村改革开放、发展农村股份合作经济的典范。

作为中国改革开放的窗口，深圳在探索改革开放和建立经济特区的30余年来，涌现出了许多勇于开拓、艰苦创业、坚持不懈的杰出人物，张伟基就是其中的一位。作为一名土生土长的深圳人、南岭村人，张伟基曾担任南岭村干部20余年，在他的带领下，南岭村由原来贫穷不堪的“鸭屎围”发展成全国著名的富裕村，并成为广东省乃至全国农村改革开放、发展集体经济的典范。可以说，张伟基是南岭村实现城市化转型和蜕变的“领头雁”，也是深圳30万原住民在改革开放过程中当之无愧的杰出代表。

张伟基生于南岭村、长于南岭村，是一名土生土长的深圳人、南岭村人。改革开放前，张伟基曾先后担任布吉公社沙西大队共青团支部书记、民兵营长、党总支副书记兼南岭村生产队长。但当时的南岭村只是宝安县一个仅有百余户居民的贫穷不堪的小村庄，生产靠贷款、粮食靠返销、生活靠救济，房屋破旧、道路坑洼泥泞、牛棚猪圈林立、鸭屎猪粪遍地，因此被当地人称为“鸭屎围”。在当时普遍的贫穷和饥饿的压力下，宝安县甚至全国各地不少人“逃港”谋求生计，南岭村也有不少村民加入了“逃港潮”。仅1979年5月7日，南岭村就有100多名村民外逃，就连张伟基的爱人也曾加入“逃港”的行列。面对这样的境况，时任沙西大队党支部副书记的张伟基暗下决心：一定要带村民闯出一条致富之路！十一届三中全会后，随着改革开放的春风吹到南岭村，张伟基开始紧跟改革步伐、与时偕行，探索南岭村的脱贫致富之路。

争取“外引内联”，迈出南岭村改革开放的第一步

1979年，深圳开始引进“三来一补”企业，时任南岭村第一生产队队长的张伟基积极学习“外引内联”的经验，率先在第一生产队引进了深圳最早的一批内联企业——南和电子厂和华南电子厂，南岭村迈出了走向改革开放的第一步。

为了引进企业，张伟基每天带着村民前往当时的招商点新安酒店守候港商。一有港商来，他就带着他们到村里考察。但是，当时的南岭村又脏、又乱、又差，号称“鸭屎围”，港商看过之后都不愿意在此建厂。张伟基了解情况后下决心动用全村力量整治村里的环境卫生，让南岭村的模样有了初步的变化，也因此吸引到了外商。

要吸引外商来投资办厂，不仅要建起标准厂房，还要解决好相关的配套基础设施。当时，建1万平方米的厂房大约需要资金300万元，这对当时的南岭人来说简直是天文数字，在张伟基看来唯一的办法是银行贷款，而村委会多数干部因担心还不起而反对贷款，而张伟基一句“还不起我来还”，大胆拍板，贷款170万元，最终促成了外商的引进。事实证明，这次投资不仅两年就收回了成本，还为南岭村开拓了一条生财之道，也为当时深圳的农村工业化发展提供了借鉴经验。

发展集体经济，在全国率先实现共同富裕

1980年，第五届全国人民代表大会常务委员会第十五次会议批准了《广东省经济特区条例》，掀开了深圳经济特区建设发展史的第一页，也为南岭村带来了飞跃性的发展。为了建立经济特区，政府大幅征地开展基建，南岭村第一生产队拿到了第一笔43万元的征地补偿款。这在当时是一笔巨款，村民们都希望将这笔钱分了，用于改善生活。张伟基说：“我反复思量，我家劳动力多，分钱的话我家能赚不少，但是我觉得集体经济像老母鸡，养好了能下更多的蛋，所以我劝村民说要从长远考虑，现在少分，以后肯定能多分几倍甚至几十倍。”在队长张伟基的主持下，这笔补偿款被用于第一生产队厂房建设，由此第一生产队引进港资兴办了南岭村第一家来料加工厂，这成为南岭村日后迅速发展的重要基础。

1983年，张伟基所在的南岭村第一生产队已经办起来3家工厂，集体资产达到68万元，而第二、三、四生产队还停留在没有工业的阶

段，集体资产也少得可怜。张伟基决定带领大家走共同富裕的道路，提出合并南岭村的四个生产队，成立村委会，并建议把第一生产队的资产公有化，成为全村的资产。开始，资产公有化的建议遭到第一生产队群众的反对，张伟基以“资源分散不利于搞工业，发展集体经济有利于全村集约利用资源，有助于村里的长远发展和共同富裕”的理念挨家挨户劝说村民，终于做通村民的工作，南岭村四个生产队合并为一个村，是全村集约利用资源，走向工业化的起点。

1983年，张伟基当选村支书后，始终坚持做到“守土有责”“让群众共享发展成果”。他曾多次强调“不杀下金蛋的母鸡”，而这只“母鸡”，就是依托宝贵的土地资源形成的村集体经济。此后，张伟基带领南岭村利用有限的土地资源，充分利用集体力量，发展工业、旅游业、商贸业，推动农村集体经济不断发展壮大。在张伟基的带领下，南岭村在1986年建起了第一个工业区，使经济快速实现了从农业经济向工业经济的转变。1991年底，南岭村人均集体分配已超过1万元，被广东省委、省政府授予“南粤农村十面红旗”和“文明单位”光荣称号。

“白纸选干部”，探索基层民主自治

在张伟基的带领下，南岭村不仅在经济上取得了引人瞩目的成绩，而且在基层民主、社会保障等方面走在农村改革的前面。

1983年布吉撤公社改乡镇，南岭村四个生产队合并，成立了村委会，村委会组织村支部书记竞选工作时，很多人建议张伟基出面主持工作。当时，张伟基率先提出“一张白纸投票”的匿名选举方式，成为“白纸选干部”、探索基层民主自治的最早尝试。

早在1984年，全国农村正在推广“家庭联产承包责任制”的时候，南岭村已经在率先探索农村股份合作制度，并在当年就实行了股份分红；同年，南岭村又率先办起村医院，推行统筹医疗，工厂里的外来

劳务工每人每月交2元统筹医疗费，在村医院看病就不用花钱。1986年12月，南岭村成立了全国第一个村级共青团委员会，并且率先引导全村的企业成立了共青团和工会组织，探索基层组织的自我管理、自我服务，基层民主自治体系已初具雏形。

坚持改革信念，推动南岭村经济转型升级

从20世纪80年代末到90年代初，受大环境影响，南岭村周边的许多村庄停建工厂。1987年，时任中共中央政治局委员、书记处书记的习仲勋专门到南岭村考察，张伟基向他汇报了南岭村取得的成绩，同时反映了村民们的担心：改革开放能不能持续下去，如果走回头路，南岭村又要回到那个贫困的年代。习仲勋听后肯定地说："小张，你们要放心，大胆去干，政策如果要变，只会越变越好。"张伟基说习仲勋的话让他吃了一颗"定心丸"，从此更加坚信改革的信念。

1992年，邓小平南方谈话后，借此"东风"，张伟基带领南岭村先后建成4个工业区，陆续引进国内外10多家高新技术企业，改善经济结构，推动经商业和旅游业的第三产业的快速发展。至此，南岭村基本实现了从农业经济到工业经济的飞跃，从工业经济到全面发展的转型升级。1994年，深圳颁布《深圳经济特区股份合作公司条例》，南岭村正式成立了股份合作公司，把村里的部分集体资产转为村民的个人股权，使村民人人有股权，年年有红利。至今，南岭村持续保持着快速的增长势头，实现了真正意义上的共同富裕。南岭村被授予"广东省改革开放先进村"的称号。

20余年间，张伟基能够备受村民信任，连任村委书记，并带领南岭村民取得骄人的成绩，与他一直坚持以"公心、责任心、事业心"为信条严于律己有着密不可分的关系。张伟基说，他曾四次放弃升迁机会，因为南岭村是他生于斯长于斯的乡土，这是他的岗位，也是他的责任。

在这位土生土长的村支书的带领下，南岭村成为深圳原特区外农村改革开放的典范，成为改革开放中农村发展变化的一面旗帜，为全国农村城市化改革提供了鲜活的经验，先后得到江泽民、胡锦涛、习近平三任总书记的亲临视察。张伟基也先后荣获了“全国劳动模范”“全国优秀共产党员”“全国模范村民委员会主任”等荣誉，并曾当选为八届、九届全国人大代表和党的十六大代表。作为南岭村走向共同富裕的领头人、深圳农村城市化改革的践行者，张伟基的身上不仅体现了改革开放的时代精神，也彰显了深圳30万原住民锐意改革、追求进取的精神。

参考文献

丁品余。南岭擎旗人——记全国劳模张伟基［J］.中国监察，1997（5）：15-16.

罗征启：深圳大学教育改革的探索者



罗征启

1983—1989年先后任深圳大学党委书记、第一副校长，深圳大学党委书记兼校长。

罗征启主导深圳大学的规划与建设，将其建成独树一帜的新型高校，获得了全国教育建筑最高奖。他围绕“自立、自律、自强”的“三自精神”，推行创新举措，在全国率先取消毕业生包分配制度，探索设立学生银行、学生法庭，通过一系列教育改革，把深圳大学变成了高校改革的试验田。

1984年1月24日，邓小平第一次南方谈话来到成立不久的深圳特区。当时的深圳就如同一片大工地。在前往蛇口视察的车上，时任深圳市委书记、市长梁湘指着南山后海湾一片空地对邓小平同志说：“我们将在这里建深圳大学，今年秋就在这里上课。”邓小平当时没有多加评论。但到了北京，他跟人说，深圳要用几个月的时间建一座大学，这就是“深圳速度”。

邓小平的话传到深圳，全市上下既深受鼓舞，又感到压力很大。梁湘跑到深圳大学建筑工地，接连开了三个现场会，并亲自督战，调拨十几个施工队进场，把最新的设备、材料和技术力量全调到深圳大学，每天24小时奋战。当时梁湘还说过一句豪气的话：“当掉裤子也要把深圳大学建起来。”罗征启就是被这种热火朝天的氛围吸引到深圳工作的。

清华大学党委副书记南下筹建深圳大学

20世纪80年代是深圳乃至全国改革开放大刀阔斧推进的时代。在这个改革的“大时代”里，深圳大学以传奇般的速度应运而生，并势如破竹地推出了一系列改革举措，震动全国。所有这一切，都与深圳特区的“拓荒牛”以及深圳大学的草创者有关。其中颇为重要的一位改革人物就是罗征启。而当年罗征启南下深圳参与创办深圳大学的过程，也颇具传奇色彩。

罗征启是广东番禺人，但一直在清华大学读书、工作。1983年，当广东来人邀请他加入深圳大学筹建团队时，49岁的他已经是清华大学的党委副书记。

“当时调我来深圳，我是不愿意来的，但是来到这里，我看到深圳建设的情况，非常感动，我就决心要来了。”

1987年给深圳大学新生致辞时，罗征启讲过这段往事。

故事还要从1983年初说起。当年深圳产生了创办一所大学的想法。1月22日，正式向广东提交报告。2月3日，时任深圳市委书记、市长梁湘给当时的广东省委书记任仲夷写信，希望上级领导“帮忙”。两天后任仲夷就批复：“同意办深圳大学。”同年2月26日，广东省政府向国务院提出《关于增设深圳大学的请示报告》，不久又发函给深圳市政府，希望“争取1983年开始部分招生”。5月10日，教育部批示：增设深圳大学，设16个专业，1983年部分专业开始招生。从提出申请到教育部批示，前后不到四个月。

1983年8月，罗征启抱着试试看的心态，第一次来到深圳，那时的深圳大学还停留在纸面规划上。梁湘指着地图上的一小块地方告诉他：“这块地1平方千米，交给你们了，你们好好计算一下建一所大学需要多少钱。我们现在还穷，你们要实事求是，不要多花钱。我们现在是贷款来建设这所学校的，我给你地、给你钱，你给我人才。”

这一番话，以及深圳上下热火朝天的建设氛围让罗征启下定了决心。1983年9月，他正式出任深圳大学党委书记、第一副校长。据说临别北京时，清华一位老同志劝他不要南下，说深圳是比资本主义还要资本主义的地方。

主导校园规划，处处以生为本

深圳大学之草创如石破天惊。其震动全国之处，不在其连邓小平都称赞的“深圳速度”，也不在校舍之华丽、财政投入之气魄，甚至也不在一时的名师云集，究其根本，真正使深圳大学一出生便名扬海内外的，还是其不拘一格，使国内高等教育界为之一新的育人理念与改革举措。宏观的改革蓝图由每一个细节绘就，草创时的深圳大学，从校园规划到图书馆、宿舍、食堂管理都与众不同。

出生于1934年的罗征启，17岁的时候考入清华大学建筑系，师从建筑界泰斗梁思成先生。他身材清瘦，额头宽大，浓眉下一双眼睛炯炯有神，言谈举止稳健有方，又不失儒雅和气。在很多清华校友的回忆录中，年轻时的罗征启英气逼人，不仅有很深厚的文化底蕴和艺术素养，做事也很有魄力和改革精神。

深圳大学创校校长、两院院士张维为深圳大学建设做了大量奠基性工作。而一开始担任副校长的罗征启也主导了一些项目，比如学校的规划建设是其专长，由他全权负责。

当时深圳不遗余力建深圳大学。每年的财政收入仅1亿多元，拨给深圳大学的建设经费就有5 000万元。学校的硬件设施堪称国内一流，其图书馆和办公楼甚至配备有中央空调。但更引人注目的是其建筑理念。

在罗征启看来，大学的核心应该是图书馆，所以深圳大学的图书馆位于最核心的位置，并且地理位置最高，硬件水平也极高。学校的一切规划以服务学生为第一要义，图书馆、教学楼和学生宿舍之间的距离都很近。据说学生宿舍离教学楼最近的只隔了30米绿地。

除此之外，深圳大学图书馆、食堂的创新管理，都开国内高校先河。

深圳大学率先在全国推行图书馆全开架、全天候、全电脑管理。当时内地大学生借书要先填书单，由管理员到书库里把书取出来。在深圳大学图书馆，学生可以自由取阅。同样的创新管理，在宿舍管理、食堂建设中均有体现。比如宿舍晚上熄灯，是当时大学的普遍做法，但罗征启却主张不熄灯，让学生自由管理。当年的大学食堂也是计划供给制，每500名学生就要配备一所食堂。所有食堂都是统一时段开放，每到用餐高峰就人满为患。而深圳大学的食堂每天开12个小时，延长了服务时间，原本深圳大学需要配备八所食堂，现在三所食堂就足够了。

提倡“三自精神”，学生自办银行、“法庭”

早期深圳大学的改革创新，在今天看来，仍有其新颖乃至“大胆”之处。但这些轰轰烈烈的改革，并不是花拳绣腿、哗众取宠，也不是“为改革而改革”，而是基于深刻的育人理念。这一理念，就是罗征启总结的“三自精神”——自立、自律、自强。

从1985年开始，罗征启出任深圳大学第二任校长，这所特区大学的改革烙上了更为深刻的“罗氏印记”。

虽然深圳大学草创时呼声很高，从清华、北大等名校引入大批人才，还有人提出“北有清华大学、南有深圳大学”的口号，但罗征启清醒地认识到，新生的深圳大学很难在短短数年内追赶上老牌名校的学术水平。但深圳大学作为一所特区大学，完全可以走另一条路子，以改革打破计划经济时代大学里的条条框框，激发办学活力。

“你们不要坐享其成，想坐享其成、不想承担义务的人，不要到深圳大学来！不愿意自立的人，不同意学校‘三自精神’的人，不要到深圳大学来！不敢竞争的人，不敢把我们学校、把自己培养成第一流的学校、第一流的人才的人，不要到深圳大学来！”这是时任深圳大学校长的罗征启在1987年给新生致辞时提出的要求。可以说，深圳大学一系列改革创新举措，正是围绕着“三自精神”展开。

深圳大学在全国率先取消毕业生包分配制度，而改为就业指导，学生和用人单位双向选择，这就让学生有了紧迫感。传统的助学金也取消了，改成奖学金，还有大量的勤工俭学岗位，饭堂服务、清洁乃至保安等岗位，都向学生开放。罗征启说，他当时的秘书，也是6名学生轮流上岗担任，他亲自面试挑选。

其中，影响最大也最有争议的，莫过于深圳大学学生银行和深圳大学学生法庭的成立。

罗征启曾说，当时开设深圳大学银行的初衷，只是为了方便师生存取款。最初也是想让老师们来办，但居然没人敢接。最后，罗征启亲自找到1983级金融系学生李敏，请他来筹办深圳大学学生银行。一开始李敏对这个大胆的想法也有点犯怵，但经过一个暑假的学习和准备，开学后他自信地找到罗征启，把这个重任接了下来。

1984年11月19日，“深圳大学实验银行”低调地开业了。李敏担任第一任“行长”，所有8名工作人员都是在校的大一、大二学生。一开始学生银行乏人问津，罗征启把自己的2 000元存了进来。慢慢地，学生银行业务发展起来，师生存款量增加，教职工工资也由学生银行代发，甚至学校基建办和校办工厂也向学生银行贷款。学生银行的流动资金，从1984年底的不到50万元，猛增至1995年的1.5亿元，银行网点也增至5个。

深圳大学“学生法庭”的设立，同样基于“三自精神”。

为了让学生自治，罗征启跟学生商量，请他们成立一个“学生法庭”来裁决学生事务。“庭长”和工作人员全都是学生，而且基本是法律系的学生。根据1985年1月15日公布的《深圳大学学生法庭章程（草案）》，“庭长由学生代表大会选举产生，工作人员由品学兼优、有威望的学生担任”。一旦出现学生内部纠纷或作弊、斗殴等违纪事件，“学生法庭”根据校规，仿照法院开庭模式，经过调查、一审、上诉、二审等程序，最终形成处理意见，由校长批准或否决。

但当“学生法庭”开展得风风火火的时候，有老师找到罗征启，说私设法庭很容易出事，于是学校把“学生法庭”改为“学生自律委员会”。到1988年初，“学生自律委员会”已处理300多宗学生纠纷或违纪事件。

早期深圳大学的改革创新，引起国内媒体的集中关注，一时间，全国高校掀起了学习深圳大学改革的高潮。

1987年12月27日，《光明日报》在头版头条报道“深圳大学学生全面参与学校管理”。随后，该报从1988年1月14日起，分别以“校长的学生‘智囊团’”“全国大学的第一个学生自律委员会”“深圳大学的学生食堂为什么办得好”“学生宿舍学生管”为题，从深圳大学改革的多方面推出了4篇系列报道，迅速引起全国关注。

向袁庚“偷师”，偷偷搞改革

不同时期、不同领域的改革任务不同，改革者面临的内外部环境亦不相同。今天的改革形势、改革内容与30年前迥异，但改革的精神却有相通之处。在罗征启看来，改革的核心就是“担当”二字。

1989年后，罗征启虽不再担任深圳大学校长，但他依然关注深圳大学的发展，以及中国高等教育的改革。他创办的清华苑建筑设计公司与深圳大学仅一街之隔，闲暇时他也经常到深圳大学散步。罗征启曾表示，当年深圳大学改革之所以如此大刀阔斧，与整个社会的氛围以及政府官员的担当和魄力息息相关。

据他讲述，当年创办深圳大学的团队，经常可以列席市委常委会，参与相关讨论。“当时梁湘给了我非常大的权力，甚至连批户口的权力都给我了，所以各种各样的人都来找我，要我帮忙批户口。”1986年，罗征启主动把这个权力交回去了，“因为谁都知道我可以批户口，全来找我，包括领导的孩子、亲戚都来找我，我受不了了”。

他还讲过一个向改革先行者袁庚“偷师”的故事。当时深圳大学想办半工半读课程，罗征启给广东省高教局写报告，没有下文。正在纠结苦恼的时候，袁庚邀请他到蛇口工业区去。他看到袁庚那里有一大堆自办培训班的文凭，也没有经过教育部门、交通部门同意。

在罗征启的询问下，袁庚硬气地说：“这文凭合不合格，社会实践说了算！”备受鼓舞的罗征启向他求教办半工半读班的路子。袁庚支

招：先不要往上报，先办起来再说。等有大领导来视察，直接向他们汇报。大领导都赞赏了，谁还不批？罗征启真的按照袁庚的建议，先把半工半读高等专科学院办起来。后来真有中央领导来视察，汇报后，领导连声称赞。深圳大学再次写报告，没过几天就批下来了。

其实当时这件事，罗征启也并非一意孤行，而是事先跟市领导有过沟通。市领导表示支持，并承诺“出了问题我去承担”。“以前我们大学偷偷做了很多改革，因为各种政策条框的约束，没法获批。但其实有些省里和市里的领导是知道的，还有领导直接拍胸口说，没问题，尽管做，有问题我来承担责任。你说现在上哪儿找这样的领导？”

罗征启在接受媒体采访时曾表示，现在的改革，无论是社会上的还是学校里的，都面临着太多利益集团的阻力，加上官员的魄力不够，大家考虑得更多的是自己的“官位”，而不是为了改革事业敢于冲锋陷阵。说起特区初创时那段激情燃烧的岁月，罗征启多次强调“那是一个自上而下崇尚改革的大时代”。而我们现在呼唤深圳速度，呼唤改革精神，最重要的是要有敢于干事、敢于承担责任的官员。

参考文献

［1］老师工资“学生银行”发，学生犯错“学生法庭”审［N］.南方都市报，2008-09-07（AA16）.

［2］罗征启：大学里不能没有故事［N］.经济观察报，2009-07-06（47）.

徐建：中国首位律协民选会长



徐建

1985—1989年任深圳市司法局副局长，2003—2005年任深圳市律师协会会长。

徐建开创了全国律师界多个“第一”。他参与筹建第一家对外律师事务所、主持了“民间第一裁”、开创了中国律师见证业务；他推动了改革开放后中国第一家律师事务所、第一家合作制律师事务所、第一家私人律师事务所在深圳诞生；他是中国第一个民选的律师协会会长，也是改革开放后中国律师制度改革的推动者和见证者。

1982年，毕业于中国人民大学法律系的徐建被分配到中国人民银行总行金融管理司条法处，负责金融立法工作。其间他参与起草了我国第一部《中华人民共和国财产保险合同条例》和《中华人民共和国票据法》，还多次随行长到中南海参加高层的立法活动。在众人眼中，一条锦绣前程已铺陈脚下。

一年后，成立不久的深圳特区到北京招贤纳士。围观的人多，行动的人少。在领导的挽留、家人的劝阻、朋友的疑惑中，徐建踏上了南下的征程。他放弃了中央机关的职务，也谢绝了央行行长在深圳分行的工作安排，大胆地选择了一个律师制度恢复初期特区急需的职业——律师。他用自己的实践经历向我们诠释了"没有条件创造条件也要上"的开拓精神，此后的30多年里，徐建以坚实的步履在深圳律师制度发展史上留下了闪光的足迹。

为特区引进外资，扫除法律盲区

改革开放之初，商品经济处于萌芽阶段，与商品经济相适应的法律法规几乎一片空白，特别是在招商引资过程中，很多法律问题都是第一次碰到。徐建没有止步于未知领域，而是迎难而上，成立了涉外律师事务所，对涉外案件按照"有法律依法律，无法律依国际惯例，无惯例依法理"的原则进行了大胆实践和积极探索。

徐建接手的第一起涉外案件是东湖宾馆外商母公司破产案。地处东湖公园旁的东湖宾馆，由国企园林公司与香港嘉年公司合办。1984年，香港嘉年公司在香港宣布破产，香港法院派出清盘官英国人鲍维尔来接管东湖宾馆。这对深圳市政府是个挑战：国内没有可供参考的先例；如果按清盘官的想法，东湖宾馆要跟着香港公司一起破产，也会给特区经济造成连带损失；但倘若不接受清盘官，按国际司法原则许多境外银行就不会给外商提供贷款。

作为当时深圳市政府的法律顾问，徐建从维护特区经济发展和对外开放战略的角度出发，给市政府提供了颇具价值的法律意见：接受香港派来的清盘官前来处理东湖宾馆的相关财产，但要经深圳市政府批准，只能采取股权转让而非连带破产的形式，既保障国外投资者的利益又保证东湖宾馆的存续与经营。

这一法律意见的提出不仅解了市政府的燃眉之急，还为日后处理外商母公司破产案件提供了思路，成为深圳最早的公司并购的典范。因此，在起草《深圳涉外公司条例》时，市政府专门安排徐建据此写了其中的一章：外商母公司破产涉及内地资产清偿。

同一时期，徐建还受市政府所托处理了第一宗由外国银行以债权人身份对特区内企业进行“接管”的新南新事件，还代表美孚石油公司参加了中国国际贸易仲裁委员会深圳分会的第一宗仲裁案等诸多涉外经济案件，获得了深港媒体的高度评价。徐建因此也积累了丰富的涉外经济案件的处理经验。与此同时，一项项法律空白的填补更为特区引进外资逐步扫除了法律上的盲区。

开垦中国律师制度改革试验田

党的十一届三中全会后，随着法制建设的开展，各地陆续恢复了律师制度，但恢复初期的律师制度显然跟不上特区改革开放的步伐。在此背景下，徐建立足于特区实际，大胆实践、主动钻研，践行“开创历史，而非等待历史向我们走来”的改革精神，在特区乃至中国律师制度发展史上开创了多个“第一”。

1983年，徐建接受中国振兴实业公司的委托，向巴黎银行借款7000万港元，兴建新都酒店。巴黎银行请了香港著名律师廖耀珠担任法律顾问，经过3天的谈判，双方律师草拟了贷款合同。在签字的时候，廖耀珠律师提出要双方律师见证，徐建解释说内地只有公证，是否请

公证员。廖耀珠律师认为，我们双方律师亲历谈判，对合同的精神理解最深，没有必要再请公证员，如果说内地没有公证，你做了不就有了吗。徐建认为，香港的律师见证是一种私证，而我国的公证处却是政府机关，随着经济的发展和政府对经济干预的减少，律师见证应该是政府公证的有益补充。于是，他大胆地和廖耀珠律师在贷款合约中做了见证。随后，他向司法局做了汇报，得到了肯定。接着，他写了《律师见证业务的几点浅见》，在全国律师协会召开的涉外工作研讨会上，该论文获得一等奖。1995年《深圳经济特区律师条例》颁布，律师见证写入条例。2007年《中华人民共和国律师法》也将见证列入律师业务。

1985年，徐建还主持了后来被称为"中国民间第一裁"的仲裁案件。他借鉴国外经验，试图探索出一条通过律师的临时仲裁而非仅通过常设的仲裁机构解决纠纷的机制。其间虽然经历了"私设公堂"的质疑，但最终深圳市司法局做出裁决，认定以业务创新为出发点，根据双方当事人的授权委托做出裁决，并将事先押在律师所的违约金裁决给守约的一方并无不妥。1994年，仲裁的民间性被写入全国性法律《中华人民共和国仲裁法》，我国也参加了带有临时仲裁机构规定的联合国仲裁公约，在学术界响应徐建推动民间临时仲裁的呼声越来越高。

到深圳开展律师业务不过两年，徐建展露出的专业素养和开拓精神便逐步得到市委市政府的认可，1985年，他被破格提拔为深圳市司法局副局长，成为深圳最年轻的副局级干部。潜心仕途并非其原意，但热衷改革的徐建恰恰利用身居官位的便利因素，推动了律师行业制度的改革。律师制度恢复之初，律师的身份被定为国家工作者，列入国家编制吃"皇粮"，这让律师的发展受到制约，也因此难以得到当事人特别是外国投资者的信任。与此同时，律师的报酬较低，难以激发其从业积极性，律师体制改革势在必行。在担任深圳市司法局副局长前，徐建已率先在实践中实现突破，按确保上缴、超收分成的原则，

承包了深圳特区经济贸易律师事务所并最终实现了不要国家一分钱，为国家创收几十万元的良好收效。

有了成功的实践经验，徐建上任深圳市司法局副局长后，率先在市政府《改革参考》上提出了在深圳试行个人律师、合伙制律师事务所和外资律师事务所的建议。几经周折，最终获得了时任司法部部长蔡诚的肯定。1987年，全国第一家合作制律师事务所在深圳成立，徐建亲自撰写事务所章程和管理办法。1996年，《中华人民共和国律师法》才以全国性法律的形式明确了律师可以设立合作制和个人律师事务所。1998年，第一家以个人命名的律师事务所——李全禄律师事务所在深圳成立。在徐建的推动下，律师行业从深圳起步，逐步打破"大锅饭"体制，律师队伍在优胜劣汰的机制下不断发展壮大。随着律师从业积极性的提高，到1989年，深圳律师队伍已经发展到五六百人，比1985年增加了十倍以上。

在担任深圳市司法局副局长期间，徐建勇于革新，在律师体制改革方面引领深圳走在全国前列，受到司法部领导的器重。1988年，受司法部蔡诚部长邀请，徐建参加了中美建交后中国政法系统的第一次派团访美活动。1989年，他被司法部委以重用，调往香港中国法律服务公司任董事副总，成为在香港注册的第一批中国律师。此后的十年间，徐建开始亲身体验与国际接轨的律师业管理方法和理念，为后来的深圳市律师协会民主改革积累了宝贵经验。

做律师协会民主改革的铺路石

2000年，徐建在迈向知天命之年时再次做出一个充满胆识的决定——放弃32年工龄及养老金、公费医疗等待遇，辞去司法部副厅级职务，回到深圳开办融关律师事务所。

此时的深圳，随着经济领域改革的不断深入，行政管理领域的改革也在逐步推进。脱胎于经济特区的律师群体日渐感受到所肩负的政治使命，在推动民主自治方面表现出强烈的意愿和诉求。面对已成立十年有余，却徒有“行业协会”之表的深圳市律师协会，2003年，100多名律师向司法局递交了推荐信举荐徐建担任深圳律师协会会长，将徐建再次推向了改革的潮头。

在改革的浓厚氛围和强烈呼声中，徐建向律师协会（简称律协）自上而下的运作体制发起了挑战，提议以选举制度为突破口进行律协民主改革。徐建通过竞选演说，提出了十项任职目标，并从三位候选人中脱颖而出，以绝对优势当选为中国第一位律协“民选会长”，迈出了律协民主自治的第一步。如果说这次民主选举开启了深圳律协民主改革模式的话，一年后掀起的民主罢免风波则进一步让民主自治的理念深入人心。

2004年7月25日，深圳市第四届律师代表会第二次会议上，61名律师集体“指控”徐建所主持的理事会未经律师代表大会批准，动用律协千万元“家底”购买律协新办公楼。就罢免程序本身而言，本是民主的应有之义，但如此迅猛的出场方式却在大家的意料之外。这场“水能载舟，亦能覆舟”的罢免风波一时间引起了社会的广泛关注。

我反对你的观点，但我捍卫你讲话的权利。会议上，徐建坚持用公开和对话的方式解决信任危机：提案人对罢免提案进行公开说明；自己对罢免提案公开回复；司法局公开调查报告。罢免提案因证据不足未列入大会表决议案，提案人不服，徐建就以工作报告为罢免案表决。最终，工作报告多数通过，罢免案落空。就这样，以民主的方式当选为会长的徐建，经历了民主的拷问，最终以民主的方式解除了这场信任危机。如今，办公楼增值了十倍，律师们都称赞徐建为深圳律师做了件功德无量的事。

罢免风波虽然告一段落，但诸如“律协决定重大事项时应遵循何种程序？”“会长如何得到监督，如何进行罢免？”等贯穿于罢免风波过程

中的制度缺失问题赤裸裸地暴露在徐建面前。

于是，在担任会长的两年间，徐建推动编制《协会章程》，八易其稿，从原来的5 000字扩充到11 000多字。章程中对律协预决算未通过的后果责任做了规定；设立监事会对会长进行监督，并对会长罢免程序予以了详细规定，甚至还规定，倘若会长的工作报告未获律师代表大会审议通过，全体理事会成员包括正副会长应立刻辞职。会长任期内，徐建不仅逐步推动和兑现了竞选演说时提出的十项任职目标，更为重要的是他促成了这部“能让坏人进不来，好人变不坏”的家法，这让民主试验产生的积极影响远远超出了律协和深圳。

经历了民主风雨洗礼的徐建，真切地感受到了罢免风波的分量：“这场风波让深圳律师在民主政治道路上的一场争斗中有了观念上的潜移默化的转变和升华。”这场争斗的胜出者，与其说是交锋双方中的某一方，不如说是民主自治的程序和理念。《人民日报》此后转载了罢免风波后对深圳律协的社会评论：“行业协会作为中介组织，其民间性质不仅体现为民主选举，而且还要体现民主监督和民主管理。深圳律协在这方面已经迈出了可贵的第一步。”而带领其走出这一步的徐建在离任的律师代表大会上，工作报告得到通过，只有两票弃权。在深圳律协成立20周年大会上他还被授予深圳律协卓越贡献奖。

徐建的人生旅途中，似乎每个目标的实现都被视为新的起点。2010年，徐建带着传承的使命回到母校中国人民大学，推动成立了中国第一个律师学院，成为中国人民大学第一个只有本科学历又不在编的院长。

参考文献

［1］戴北方.深圳口述史：1992—2002［M］.深圳：海天出版社，2017.

［2］深圳市地方志编纂委员会. 深圳市志（法制政务卷）［M］. 北京：方志出版社，2006.

［3］徐建.涉外经济合同律师见证初探［J］.法学杂志，1985（5）：34-36.

［4］徐建.律师在对外经济中的作用［J］.法学杂志，1986（6）：42-43.

［5］胡谋，王伟.深圳律协会长遭遇“罢免风波”［N］.人民日报，2004-07-28.

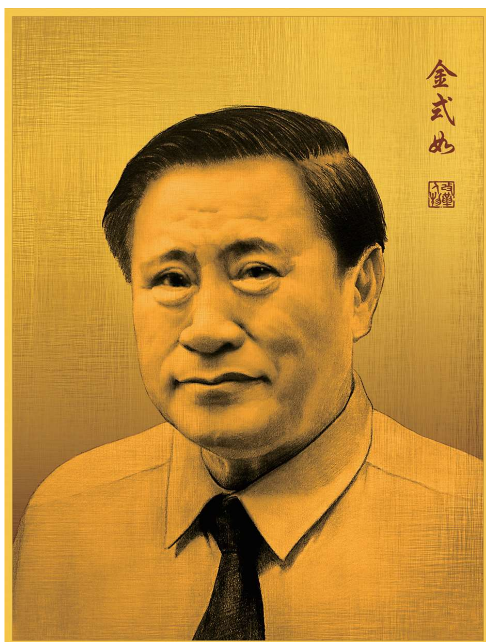
［6］包丽敏.通往公民社会［N］.中国青年报，2008-12-10.

［7］刘桂明.我们应该怎样感谢徐建？——祝贺深圳市律师协会成功换届［J］.中国律师，2006（2）：30-34.

［8］徐建.做律协民主改革的铺路石［J］.中国律师，2004（11）：29-31.

［9］徐建.开创历史，而非等待历史向我们走来！［J］.中国律师，2009（8）：52.

金式如：特区素质教育改革卓越的“实验”家



金式如（1943—2017）

1985年负责筹办深圳实验学校，1985—2007年先后任第一副校长、校长。

在深圳20多年的办学实践中，金式如始终坚持并实施健全人格教育，培养学生的科学思想和人文精神。他在多元化办学和课程改革实践中，开创和培育出具有人文精神和现代气息的校园文化，使深圳实验学校成为全国知名的教育品牌，取得了令人瞩目的发展成果。

就像歌曲中定调的起始音符一样，一所学校的创校校长往往会留下极为鲜明的气质和特性，左右着学校的走向，并最终沉淀为学校的品格。对于深圳实验学校而言，金式如就是这样的人物。

年过不惑南下办学，实验学校名震全国

金式如并非深圳土生土长的教育者。他的前半生是在上海度过的，从小学、中学到大学，毕业后仍然分配在上海的中学教书，一直做到重点学校的副校长。

时间回到20世纪80年代，金式如不断听到有人南下深圳工作的消息，尤其是特区那句“时间就是金钱，效率就是生命”的口号让他热血沸腾。加上与学校“一把手”诸多理念上的不合，1984年，41岁的金式如最终不顾重重阻力，毅然乘车从上海南下广州，再从广州转车到深圳，投身特区热火朝天的改革发展中。那正是深圳大刀阔斧改革、大步流星奋进的绝佳发展时期。大量的人才从全国各地涌入，特区成立之初在教育领域捉襟见肘，亟须广纳人才、大兴土木，扩大优质教育资源供给。据介绍，仅仅在1984年，深圳就新建了10所中学，并要求所有新校在9月1日开学。

金式如就是在这样的背景下来到深圳的。他先在滨河中学主持工作，但很快就被慧眼识珠的教育局领导抽调到深圳市教科所（深圳市教科院前身），从宏观层面推动全市教学科研工作。1985年4月，来深圳尚不足一年的金式如迎来他人生中最大的机遇——负责筹建“深圳实验学校”。

在那个大开大合、百业待兴的时代，包括教育在内的诸多社会建设不能走循序渐进的老路，而必须敢为人先、跨越发展。虽然深圳实验学校的建设面临着各种各样的困难，比如校园建设停顿、滞后，最终只能临时借用园西小学校舍开学；再如筹建工作极为匆忙，9月1日

开学，从上海、北京借聘的20多名教师8月20日才陆续抵达……但是，这所教育改革创新之舟自信地开启了破冰之旅。1988年，该校第一批高中生毕业时，升学率名列深圳第二；1991年初中毕业生升学率达98.6%，名列深圳第一；学校在素质教育、课程建设、学校管理等诸多方面的改革创新闻名全国。

时任深圳市副市长李容根说："改革，是贯穿深圳实验学校办学过程的一条主线。无论是德育工作、管理工作，还是教学工作，该校都具有鲜明的特区特色。"时任国家教委副主任柳斌对该校的整体改革实验给予了高度评价："我一直在思考现代化的社会主义基础教育应是什么样子、应有什么特点，在深圳实验学校，我得到了很好的启示，有了一个具体而深刻的印象，这些都丰富了我的思考。"

健全人格教育成实验学校"立校基石"

金式如对深圳实验学校乃至深圳教育的一大奠基性贡献，就是确立并坚持"以爱国主义教育为基础的健全人格教育"这一核心办学理念。早在20年前，他就深刻意识到应试教育的弊端。他说："我们要树立正确的教育观，不急功近利，要为学生长远和终身着想，既要重视知识教育，更要重视人文教育，让整个教育从考试和分数的迷途中走出来，真正把提高国民素质和人口素质视为根本任务。"

素质教育首先要体现"以人为本"，体现"育人"，就是要把学生当作一个个活生生的人来对待，作为一个完整的人来施加影响，使学生得到全面发展，而不是把他们当作一个盛装知识的容器、当作一个会做题的机器、当作一个能设计的产品。金式如在1987年12月制定的《深圳实验学校整体改革计划纲要》中写道："我们学校培养的学生应该是……各方面素质都得到健全发展的人，和现代化相适应的真正健全的人。"

如果说，开展健全人格教育是实验学校探索素质教育的核心，那么，爱国教育就是该校健全人格教育的基石。深圳实验学校是深圳市最早举行升旗仪式的学校之一。在实验学校，国旗无处不在，而高唱国歌则是对全体师生员工最基本、最严格的要求之一。在这里，爱国主义教育形成系列，成为传统，激励师生“努力成为中华民族脊梁”。在这里，爱国主义教育不是形式主义的说教，而是真正震撼心灵，激发全体师生员工责任感、集体荣誉感，从而全面提升教育教学质量的根本。在金式如看来，爱国主义教育是一切教育的基础，其核心就是责任感。

晚年的金式如，在回想起与实验学校一起度过的22年时曾表示，自己最有成就感的就是实施“以爱国主义为基础的健全人格教育，培养有科学思想、人文精神的国家未来的主人”的办学理念经受住了时间的考验。时至今日，当举国上下高度重视爱国主义教育，当教育部明确指出要将爱国主义教育贯穿于国民教育全过程时，人们越来越钦佩金式如的高瞻远瞩。

深圳大学的一位知名专家曾说：“一群来自几个不同学校的学生走在一起，我一眼就能看出哪些是实验学校的学生，因为他们大气、开朗、阳光、自信。”为什么深圳实验学校的学生显得与众不同呢？接棒金式如担任实验学校第二任校长的曹衍清曾解读：“理由很简单，我们的培养目标是人格健全、学业进步、特长明显、和谐发展，一句话，就是培养‘大写’的人。”

素质教育成就教育改革创新

实施健全人格教育，课程是最关键的抓手。在很多人的观念中，课程就是与考试有关的科目教学。但金式如一直强调，要有一个完整的课程观念。他在深圳实验学校开展的开创性工作之一，就是打造一个完整的课程体系，既包括学科课程，还考虑活动课程、隐性课程

等。他说：“一定要把活动课程放到一个相当重要的地位才可能实施素质教育。”

实验学校从1988年起，就逐步开设了科技制作课、形体课、陶艺课等。由于内容与形式新颖，陶艺课还受到众多学生的喜爱。金式如曾讲述，1995年4月，时任全国人大常委会副委员长费孝通来实验学校视察。当费孝通来到陶瓷工艺室，看到墙上挂的、桌子上摆的上百件学生制作的陶艺作品时，连声称赞，说这是他在中学见到的第一个陶艺室。

在培养学生科学素养方面，学校早在1988年就开设全校性的“科技制作课”。1992年，该校率先在全市引入世界领先的STS（科学、技术、社会）教育，并于1993年4月首次推出三门STS课程。在金式如的引领下，实验学校的课程探索和建设一直走在深圳前沿。金式如甚至还把牙科诊所开进了校园，提出把保护学生的牙齿和眼睛等作为学校教育的重点。据数据显示，实验学校学生的龋齿率是全市最低的，从1993年的87.8%下降到2004年的32.6%，龋齿均数从1993年的4.4个下降到2004年的0.7个。

“现在看来，我们的活动课程是非常受欢迎的，但是学校在决定开展各种活动之初是有阻力的，包括很多学生家长和老师都不理解。”金式如说：“学生老是在教室里读书，学校就没有生气，久静要动，久动要静，我们不能把教育片面化，认为抓教学就是做作业、上课、考试。其实学科教学和活动课程都是教学，应该两手抓，只不过要使课堂教育这一手先硬起来，使学生课堂上可以解决问题，这样与活动课程就不会产生冲突。”

1991年12月，在广东省中小学教学工作会议上，实验学校的代表做了题为“努力探索全面素质教育的新路”的发言，时任广东省教育厅厅长许任之对实验学校的整体改革经验、素质教育经验给予了充分的肯定。

除此之外，金式如任上还深度推进其他各方面的教育改革创新：1992年，他进行了学校内部分配制度改革，实行校内教师职称双轨制；1995年，开始实行教师年度考核制度改革；学校创出品牌后，他又尝试名校扩张，将原华强中学兼并，成立深圳实验学校初中部，并获得成功；2001年，进行教师职业化改革，尝试名校办民校；2003年，成立深圳实验教育集团，探索教育投融资体制改革道路。金式如的办学历程就是不断创新、改革发展的历程。

如今，实验学校已经由小到大、由弱到强、由低到高，取得了令人瞩目的发展成果，并成为全国知名的教育品牌。自1988年有了首届毕业生至今，从实验学校小学、初中、高中毕业的学子已近3万人。大批“实验制造”的优秀学子，在不同领域内取得了专业成就。而“金式如”三个字也与“深圳实验学校”紧密联系在一起。带着上海人的严谨、精致和专业精神，以及深圳特区特有的改革创新气魄，金式如用了20多年的时间，将深圳实验学校打造成了深圳的金字招牌，以及他个人教育生涯中最得意的作品。

创“实验”功成身退、桃李遍地，建“乐园”老骥伏枥、志在千里

2006年，即将从实验学校岗位上离任的金式如受时任深圳市副市长王穗明的邀请，主持深圳市儿童科学乐园的机构改制、运营和新项目开发工作。由此，他踏上了10年儿童公益之路。

接手一个需要改制的机构，初期工作非常艰难，深圳市儿童科学乐园作为老牌事业单位，按照政府统一部署要改制为民办非企业机构。面对一个30 000平方米的杂草丛生且未完工的儿童科学基地、一栋4 000多平方米的老建筑研修楼，金式如却下定决心要把这个儿童科

学乐园建设成深圳市乃至全国最好的一个儿童及中小学生课外社会实践基地。

他自知责任重大，除常规运营管理外，重点工作都落在找资金、找项目合作上。作为深圳市基础教育的管理专家，面对土地归属不清、自有资金不足、不能与房地产开发商合作的现状，金式如确实有些犯难。既要找好项目，又要找巨额投资，还要符合儿童福利会及乐园宗旨，外资、民资、国资各有各的长处与不足，少儿项目选综合体还是单一体抑或是组团，既要能“造血”还要“输血”也要“出血”，项目规划建设要前瞻30年，还要“新特好、高大尚”，既要差异化可持续，又要公益非营利，调研、考察、选项目、找合作方、资金方……这种复合体多重性项目，远比建实验学校难，比办常规教育难。这个项目给他带来了10年的期盼、坚守及焦虑，但他从不言放弃。

2009年，金式如去莲塘家长自办的深圳自闭症研究会调研，看到60多名自闭症孩子挤在一个租用的狭窄的工业厂房里，设备设施均不完善，窗与门都安装了铁栅栏，走访时他们看到有一个孩子在门边抓着铁栅栏一个劲地撞头，头上泛起了血印子。

这个场景让他心痛不已，金式如当即表态，一定要帮助这些孩子，让他们在蓝天下呼吸，在草地上奔跑。他东奔西跑找资源，去社会福利基金会呼吁寻找搬迁资金，帮扶自闭症孩子，为他们安一个新家，腾出最好的场地，把这些苦命的“星星孩子”搬迁到绿草茵茵的阳光儿童乐园来。在他的多方努力下，在时任民间组织管理局马宏局长、社会福利基金会麦庆泉会长的支持下，深圳自闭症研究会得到了200万元装修资金，在很短的时间内完成了装修、搬迁工作，这些孩子像小鸟一样“飞”进了阳光儿童乐园。

在金式如的极力主张下，儿童乐园又引进了一家幼儿园进行合作，这既为周边外来建设者子女提供了入托的便利，也为研究自闭症儿童与正常儿童融入教育提供了研究平台。金式如想用类似于融合教育的理念来开展对比研究，他对同事们说：“国际上还没有搞清楚自闭

症儿童的问题，我们先尝试，看看能不能有突破，有成果的话以后可以在全国推广。”几年后，深圳市儿童科学乐园成了全国儿童自闭症研究基地。

2008年儿童节，深圳市儿童科学乐园礼堂里童声鼎沸，一台根据安徒生童话改编的大型人偶音乐剧《公主与天鹅》，让200多名劳务工子弟和自闭症儿童沉浸在欢乐的海洋中，并由此拉开了深圳市送给困难儿童群体“庆六一温情手挽手”十场慈善演出的序幕。

10年间，金式如参与的与儿童有关的公益慈善项目、出席的儿童公益活动不计其数。每一次活动，他都身体力行，和孩子们在一起，他一直是笑着，尽管参加活动时腿脚并不方便，但他享受着付出带来的快乐。

在多个场合，金式如毫不吝言地表达他对深圳的感激之情，在这里，他实现了自己的事业梦，“把过去耽误的时间找回来”。这座城市也忘不了他。2017年教师节前夕，74岁的金式如因病离世。深圳人，尤其是实验人，用最真挚的情感缅怀、感谢这位可亲可敬的“金爷爷”。

可以说，这是一座改革之城与一位教育改革者的相互成全。

郭小慧：商会组织改革和发展实践者



郭小慧

1989年参与创办深圳外商投资企业协会，任执行会长。

郭小慧参与创办深圳外商投资企业协会，带领协会与政府脱钩，走出一条完全民间化的道路。她带领协会搭起政企沟通的桥梁，打造了一条从引进、选项到融资、上市的全程服务链条。她的创业史是一代非政府组织（NGO）先行者励精图治的缩影。

20世纪70年代，她曾是一名舞蹈演员，后跨界军队研究机构，曾经是部队（海军）里的芳华一代，但那不是她人生中最为夺目的一

刻，直至2007年，她作为亚洲的唯一代表站在了“世界女议员大会”的讲坛上，年逾50的她，展现了她此生最夺目的姿态。

“深圳，让我的生命更具有价值。”郭小慧曾经对媒体说。

30年前，她告别军旅生涯，从北京南下深圳。从海军正团级职务上转业来到深圳，参与深圳外商投资企业协会的筹办。

也正是这样的一场转身开启了她人生和职业的双重探索。

开启非政府组织探索之路

像所有的师团干部一样，郭小慧本可以成为终身的职业军人，但1989年，她要求转业，将档案放到全国人才流动中心，只身来到深圳参与创办深圳外商投资企业协会。

深圳外商投资协会不是全国第一家外商投资企业协会，但是它是全国第一家“无政府编制、无行政拨款、无政府授权特殊职能”的民间化经济社团组织。率先在全国迈出了行业协会从GNGO（隶属政府的非政府组织）向非政府组织的转型。

作为政府和市场的有效补充，深圳外商投资企业协会在政府和企业之间搭建了一个消解信息双向盲区和误区、凝集共识、推动问题解决的平台，它在一定程度上重构了政府和市场的关系，推动了公共治理的多元共治的开始。

也正是因此，郭小慧在2016年当选为深圳社会组织风云榜的十大功勋人物之一。

这是郭小慧人生中最为重要的一次转身，但也是一次艰难而华丽的抉择。

郭小慧后来回忆说："我们提出了把协会定位于走民间化道路，在当时是一个大胆的创新。当时的协会大都附属于政府，全国各省市刚刚成立的外商投资企业协会都沿用政府外经贸部门'一个班子，两块牌子'的社团模式。别人挤破脑袋想往政府里钻，我们却要与政府脱钩。因此，周围大多是惊讶、狐疑的目光。"

深圳市的几位主要领导积极支持他们的大胆设想和勇敢创新，协会最大限度地与政府脱钩，置身市场，自我发展，自主运作，行为自律。

深圳外商投资企业协会毅然从设立时深圳市政府提供的办公室里搬出来，并在行政编制上与政府脱钩，成为独立的社团法人。

就这样，一个有别于其他省市外商投资企业协会的完全民间化的独特机制、运作模式在深圳诞生了。但"和政府脱钩"说起来容易，做起来难。一系列难题接踵而来：协会怎么办起来？在哪里办公？经费如何筹集？工作人员从何而来？谁给发工资？吃住问题怎么解决？

从此，郭小慧与她的团队在"无政府编制、无行政拨款、无政府授权的特殊职能"的情况下，开始借鉴国际化商会的会员大会、理事会的运作模式，探索着走进了市场，寻求自我生存之道、完善组织服务，迅速吸引了几千家企业，成为当时最早投资中国经济特区的外资企业的"娘家"，为进一步吸引外商投身特区建设奠定了基础。

搭建消除信息双向盲区的平台

在协会发展的第一个十年，探寻一条"具有中国特色的民间化发展"的道路，成了郭小慧面临的最大课题。

创会之初，外商来中国投资，对当时不够透明且经常调整的政府政策不明就里，郭小慧抓住了外商最关心的"政策"这个关键，确立了"以政策服务为主"的服务模式，充当政企沟通的桥梁。在那个尚处

于计划经济转型的时期，协会侧重这一服务特色，为外资企业在深圳的生存发展提供了切实的帮助，实现了民间化的初步成功。

当年的深圳特区处于初创阶段，开发建设如火如荼，需要吸引大量外商投资，可是外商来了却茫然不知所措，不懂政策法规、不知办事程序，每走一步都步履维艰，这是个巨大的痛点。

外商痛，政府也痛，担心外商知难而退。郭小慧敏锐地发现了这个痛点，于是诞生了备受外商赞誉的深圳外商协会“全程服务链”，就是从投资意向的委托、选项、论证、选址、签约、注册，到企业落成、运作中解决各种政策疑难、政府协调、运作协调，再到企业发展中的人力资源招聘、融资、上市等全方位的“全程服务”理念，并以“深圳外商投资企业协会”与“深圳市国际投融资商会”两个兄弟协会的联手服务来完成。从体制机制上达成了一个全新的“打造全程服务链条”的创新。

20世纪90年代初，国家经济政策变化多，郭小慧带领协会加大政策服务力度，《政策法规信息》仅仅一年就出了100多期，平均3天出一期，送到外资企业手里。

1994年促成14家中外合资企业股票上市，进入中国证券市场，同时促成多家中国企业在美国上市；1995年向政府反映免抵退税政策对出口企业的影响，形成内参报到最高决策层，国家决定暂缓两年执行；国家拟实行加工贸易进料缴税、出口再退税政策，经与香港四大商会联手建言，国家改为建立台账制度；向中央建议外资银行经营人民币业务并获批准……

当年，政府规定加工贸易企业进口原材料要上税，出口时再退税。这主要是针对一些企业偷税漏税和走私，出发点是好的，而且非常必要，但是在具体执行过程中出现了企业大批资金被扣在海关、企业无法正常运作甚至垮掉的状况。这个痛点怎么办？郭小慧和她的团队经过调研、分析，提出了一个建立“台账”的建议，就是企业进口原

材料时只记账，先不交钱，等到产品出口，销账就行了。这就是现在还在执行的台账制度。

香港回归之前，深圳外商协会与香港工业总会共同组织了深港两地经济对接研讨会，联合社会各界向中央提交了第一份民间的关于深港对接的建议案，并组织了200多家港资企业慰问驻港部队，得到了国务院、军委的高度肯定。郭小慧在担任深圳市人大常委期间，积极发挥人大常委企业协会代表作用，推动了《深圳经济特区和谐劳动关系促进条例》的出台，并用8年的时间，最终推动了《深圳经济特区行业协会条例》的出台。

在全球范围内为企业配置资源

20世纪初，当中国大多数协会、商会还在为“官办”还是“民间化”纠结、为自身的前景而迷惘的时候，郭小慧再次超前地推出了“向国际化商会迈进”的目标。在全球范围内为企业提供资讯服务并配置资源。

深圳外商协会积极参与国际经贸交流，帮助外资企业开发国内外市场，如帮助奥林巴斯进入中国，飞利浦市场开发路演推荐，把手机制造业引向非洲卢旺达并辐射周边6个国家，促成卢旺达首都基加利和深圳市签订友好城市备忘录，等等。

协会还针对不同投资国、不同行业的特点，成立了不同类型的工作委员会，提供差异化、个性化的服务——“欧美工作委员会”“日资企业工作委员会”“家用电器工作委员会”“纺织品工作委员会”“中小企业工作委员会”“物流工作委员会”等行业和投资地区的工作委员会相继成立。

此外，协会搭建全球贸易合作平台，与美国、英国、澳大利亚、意大利、韩国、日本、比利时、卢旺达等30多个国家建立了长期稳定

的商务发展关系，和各国商会、大型企业、律师事务所、会计师事务所、咨询公司、投资机构开展商务合作，助力企业的全球贸易活动。

这个改变，意味着原来点对点的单项服务，进化为给很多点提供纵深的全程链条服务。这是当时为适应市场对协会的需求，为整个外资企业进入中国以后遇到的问题提供整体解决方案。为企业提供从投资开始一直到落地包括转型期融资、并购、升级等金融服务，并把深圳外商协会与国际投融资商会的企业资源和社会资源紧密融合，为投资者与企业打造了一条更加扎实、实用的“全程服务链条”。

随着来华投资企业的增多，协会的会员企业也迅速增加，在经营中，为数众多的商业纠纷也纷纷出现。2007年，郭小慧经过多方论证和协调，与中国国际经贸仲裁委员会华南分会联手，成立了“深圳外商投资企业协会企业商事调解委员会”（简称企业商事调解委员会），弥补了正式的“企业商事调解机构”的空缺，并把企业商事调解与仲裁进行了“无缝对接”。这是协会在新形势下的又一个创新。

企业商事调解委员会成立以后，形成了调解与仲裁紧密结合的机制，由于中国国际经济贸易仲裁委员会华南分会的仲裁裁决具有“一裁终局”的约束力，因此，可赋予调解结果以仲裁裁决的强制效力，在联合国《承认及执行外国仲裁裁决公约》缔约国142个国家获得承认和执行。也就是说，协会的商事调解被迅速赋予在广大范围内可强制执行的法律效力。

服务再深一度，打造跨界平台

郭小慧不止于国内外为企业配置资源，她还想把网结得更大、服务再深一度。深圳外商协会的服务模式由“桥梁式”“链条式”演化成“网状式”交叉服务，协会将所有服务的企业编织成了一张网，这张网里的每个企业都是一个节点，每个企业不但是被服务者，还是服务者。企

业不但被协会服务，还帮助协会服务其他企业，同时还被其他企业服务。协会负责整合这些企业资源，为企业提供双赢、多赢、共赢的专业化服务。每个企业都有各类需要专业服务的需求，郭小慧指导成立了如法律工作、劳动关系、知识产权、海关事务、商事调解、金融服务、节能环保、转型升级等各大专业委员会，将协会服务提升到更加专业的层面。

如今的深圳外商协会，从一维的线（桥梁式），到二维的面（网状式），再到三维的立体空间（平台型），成千上万家企业在这个平台上高度黏合，传统型企业和新兴互联网企业在平台上面有机融合、高度合作，协会用立体多样的服务方式整合企业服务资源，形成职业加专业的多元化跨界服务，促成双方或多方之间的跨国、跨行、跨界合作。

在这个平台上，协会与政府携手帮助近千家企业完成了转型、培训、个性服务、经验推广和招商引资转移，帮助国内多个省、市、地区政府完成了企业的转型和政府招商的对接。

2016年，协会还利用前海的开放政策，促成中国第一支由央企、外企、民企合资的文化产业股权基金，解决了文化产业发展过程中融资难的问题。2017年，协会筹划建立互联网信息化社交平台，实现管理无边际会员服务，建立会员企业框架下的业务信息发布、自主互动、互联互通、信息交互、实时检索符合需求的最新商业机会和合作对象，方便会员开展合作。

2007年，她以特有的人格魅力，成为凝聚中外企业家的具有领袖风范的卓越女性。她应邀作为亚洲的唯一代表，站在了“世界女议员大会”的讲坛上；她领导的深圳外商投资企业协会，这个全新的民间化、国际化社团，被国家民政部授予“全国先进民间组织”的称号。

多次作为企业界代表积极建议、谏言

作为政府的补充力量，作为民间的代言人，郭小慧多次面见总理，为推动市场进步、为商业领域的政策顶层设计做出了多方的努力。

1993年下半年，中国股市还在破冰期，一个由她率领的22人的代表团，穿梭于国家计委、体改委、外经贸部、财政部、国务院特区办、中国人民银行、全国人大财经委员会、全国政协经济委员会等各部委之间，不断地座谈、研讨、游说、答疑、建议，目的是推动国家批准深圳14家合资企业先行在中国上市。结果，成功了。

多年来，作为民间大使，她为企业向政府反映并解决的重大政策问题数不胜数，其中有：1994年解决外资企业出口退税和机电产品配额招标问题；1995年香港即将回归，深港经济对接问题；1997年加工贸易分类管理问题的建言；1998年关于“免抵退税政策推迟两年实施”的建言；1999年“关于中小企业当前存在的六个问题及解决这些问题的八点建议”；2000年“钢材、成品油以产顶进问题”的三次反映；等等，都得到了国家有关部门甚至国务院领导的高度重视。

2011年，郭小慧向温家宝总理汇报了深圳外贸进出口情况，对近期企业遇到的问题与困难等调研情况做了详细的反映和汇报。同年，郭小慧代表工商界，也是唯一地方协会代表，在中南海就劳动关系等问题做汇报并提出相关建议。这些有数据、有分析、有建议的反映，得到了领导的肯定。2017年，协会携手国家PPP（政府和社会资本合作）权威机构，积极鼓励引导民间资本通过PPP模式参与政府公共项目的开发建设，更好地发挥企业投资的效益，并组织专家对政府对企业进行PPP知识及运作培训；发挥好国际仲裁院PPP专业委员会专家库作用，协调PPP案件纠纷解决，通过对案件研究、咨询，从法律、政策、行业惯例对项目进行支持。

当今的时代是经济全球化的时代。全球经济就是一个经济共同体，你中有我，我中有你；谁也离不开谁，既是合作伙伴也是竞争对

手。我国倡导的“一带一路”是引领全球化发展的重要战略，是世界各国共同发展、共同繁荣的重要举措。

20多年来，郭小慧年年率领深圳外资企业代表团到世界各地投资考察、拓展市场、交流学习，足迹遍及五大洲，她以民间大使的身份，怀着经济全球化的理念，外引内联，合作共赢，向外介绍、推广中国和深圳，把国际资本、先进技术和优秀项目引进中国。

她带领协会与港澳台地区的30多个商会、团体，以及美国、英国、法国、意大利、德国、奥地利等30多个国家的商会及工商机构建立了会务、商务往来等合作机制。

郭小慧是深圳外商企业发展的见证人、培育人，也是非政府组织发展的探索者。她为中国的行业协会的去行政化做出的努力具有标本意义。她以第三方的姿态，在政府和市场之间搭建的弹性平台，帮助来深圳发展的外商企业坚定了信心，为深圳的外商经济健康、良性发展起了不可替代的作用。

郭小慧曾被评为改革开放30年，影响深圳的30个“经济人物”之一。其获奖理由：郭小慧用近20年的时间，使“行业协会商会工作”成为一门新的学科、成为一种全新的职业，为中国行业协会、商会建设做出了非常突出的贡献。

高兴烈：创造中国新闻史“深圳速度”“深圳效益”



高兴烈

1990—2001年任深圳商报社编委会主任、总编辑。

高兴烈主持《深圳商报》复刊、振兴和再创业，仅用9年时间就把商报做到“中国报业十强”。在他的领导下，商报以推动改革为己任，组织深圳发展战略大讨论、“八论敢闯”和“关于建立社会主义市场经济体制基本框架综述”等一系列评论，为特区探索创新发声，成为特区建设的舆论先锋。

1989年创刊的《深圳商报》，当年便因犯了舆论导向错误被停刊整顿。这样一个鲜为人知的周报社，用了短短9年时间便迅速崛起，跻身“广东五大报”“中国报业十强”的现代化、集团化报社行列，创造了在中国报业发展史上的“深圳速度”“深圳效益”。

这背后，深圳商报社总编辑高兴烈做出了重要的贡献。来深圳商报社任总编辑之前，他在北京新闻界已工作了25年，“来深圳是后半生再创业”。

试刊号一炮打响

《深圳商报》于1989年1月8日创刊，对开4版周报，由于犯了舆论导向的错误，在当年10月停刊整顿。1990年8月，深圳市委决定《深圳商报》复刊，并请求中宣部推荐一位总编辑来主持工作。

高兴烈当时在国务院发展研究中心主办的《中国开发报》任第一副总编，中宣部干部局领导跟他提起这件事，他表示深圳经济特区是改革开放的试验场，可以认真考虑。没想到，仅仅过了十几天，9月1日深圳市委已下达文件，任命其为深圳商报社总编辑。

“我虽然感觉有点突然，但还是横下一条心，只身南下，迎接新的挑战。”“我来到深圳，是我对人生价值审慎思考后做出的选择。”回顾起多年前的任命，高兴烈这么说。

“复刊工作千头万绪，我首先抓《深圳商报》重新定位。经讨论，确定‘立足深圳，宣传特区，辐射内外，服务经济’这16个字为办报宗旨。同时，制定了《关于宣传纪律的十项规定》《关于坚持正面宣传为主方针的规定》等规章制度，明确要无条件与党中央在政治上保持一致，坚持弘扬时代主旋律等。”

按照这个思路，高兴烈和同事们在正式复刊前进行了3期试刊。试刊内容主要是市委市政府对于经济工作的新思路、新部署，以及由此

形成的新格局；对重大经济政策、法规的阐述和解读，以及反映政策、法规形成的过程；有关全国宏观经济的分析和预测，各级政府、企业经济工作的新动态、新经验；反映人民群众对经济工作的意见和要求等。试刊号令人耳目一新，受到广大读者的好评。

1991年1月2日，《深圳商报》正式复刊，为对开4版，周二刊。在竹园宾馆的复刊招待会上，市委市政府领导李灏、郑良玉、王众孚、林祖基、杨广慧出席。出席会议的京、穗、港、深各界人士达500多人。《深圳商报》试刊一炮打响，为复刊开了一个好头。

复刊初期“三件宝”

据高兴烈回忆，当初来到深圳时，报社真的是“一穷二白”：全部家当只有4部电话、2辆汽车、2台电脑，总资产仅20多万元。办公用房是租用园岭办事处的底层1楼和顶层7楼，共200多平方米；没有宿舍楼，从全国各地聘来的员工只好几个人或几户人合租一间房或一套房；没有暗房，摄影记者就在洗手间拉起黑布帘冲胶卷洗照片；一间大会议室中间放置一张乒乓球台，既做会议桌又当饭桌，有时在中午还当床。最尴尬的是，记者乘坐破旧面包车跟随市领导参加外事或政务活动，往往在半路被保卫人员拦下，他们怎么也不相信这就是随行的采访车。

在艰苦创业的岁月里，很多苦中作乐的小事，高兴烈记忆犹新。夏季气候炎热，房间没有空调，报社就给每人发一台小风扇；记者外出采访没有汽车，报社就给每人发一辆自行车；没有食堂，报社就给每人发一个电饭煲。这三样东西后来成为报社员工中流传的一句话，“复刊初期三件宝，风扇、单车、电饭煲”。

虽然“家贫”，但大家的精神面貌都很好，条件差却没人叫苦，都以“拓荒牛”精神相互激励，斗志昂扬地投入工作。高兴烈说，当时大

家集体创作了一首社歌——《金色的希望》，歌词写道："大鹏展开改革的翅膀，南海掀起开放的巨浪，拓荒牛耕耘神奇的土地，一夜城迎着初升的太阳。八方儿女汇聚南疆，倾心传播特区之光；簕杜鹃盛开荔枝飘香，我们是蜜蜂采花奔忙，辐射内外服务经济，字里行间无限春光。八方儿女汇聚南疆，热血谱写新的篇章。"

出租屋里的"强社梦"

1991年5月的一个夜晚，高兴烈邀请深圳商报社几位骨干在简陋的办公室里喝茶，议论5年后的深圳商报社会是什么样子。有的说我们不能老租房，必须要有一个基地；也有的说不能总是周二刊，要尽快办日报；还有的说我们不能光有商报，还得办个晚报……突然，喧闹声戛然而止，有人笑问这是不是在做梦？高兴烈说："人不能没有追求没有梦，我相信它一定会变成现实！"

"第二天，办公室同事将议论要点整理成文，制成《深圳商报社5年发展规划》，作为正式的文件上报市委市政府。市领导很重视，当时的市委宣传部杨部长肯定了我们的设想，并提议郑市长召开会议定一下。6月12日，郑市长主持召开深圳商报社发展与建设问题专题会议。郑市长指出，《深圳商报》复刊以来，全社上下努力，干劲很足，各方面反映很好。要在'八五'期间，把深圳商报社建成与改革开放相适应，有一支较高经济理论和政策水平的采编队伍，设备先进、信息灵通的现代化报社。办报目标分阶段实施：1991年出周二刊、1992年出周四刊、1993年改为日报、1994年创办晚报；人员编制逐年增加，最后为400人；基建用地，一次性给3万平方米。"6月18日，深圳市政府办公厅正式下达了《关于深圳商报社发展与建设问题的会议纪要》。这次会议给深圳商报社的发展指明了方向、增添了动力。

1993年6月，高兴烈率团赴新加坡考察。在考察报告中提出了深圳商报社集团化发展的基本思路，即实现按新闻规律办报和按市场规律

经营的有机结合，得到了深圳市领导的支持与肯定。

1992年10月，高兴烈主持筹备《深圳晚报》。经过一年多的紧张筹备，1994年元旦，《深圳晚报》第一次出现在读者面前，以“立足深圳、辐射内外、面向家庭、服务社会”为宗旨，刊发了一系列贴近群众、贴近生活、贴近实际，生动深刻的报道，和《深圳商报》并驾齐驱。

唱好重头戏，脚板底下出新闻

在高兴烈的指挥下，《深圳商报》精心策划，设置议题，围绕特区发展的深层次问题唱“重头戏”，连续组织深度报道，显示了权威性、实用性（引导、服务）、可读性，在社会上产生了广泛而深远的影响。

1990年11月，市委市政府提出，要在前10年创造“深圳速度”的基础上，在今后10年再创造一个“深圳效益”。《深圳商报》从1991年1月2日到3月17日，连续推出12篇论创造深圳效益的评论员文章，从不同角度论述“深圳效益”的内涵和创造“深圳效益”的意义、途径。

1991年，深圳面临的历史课题是“特区按什么路向来发展”？《深圳商报》有针对性地以“集中群众智慧，设计深圳未来”为题，开展了深圳发展战略大讨论，历时4个月，组织专版十几期，刊登专家学者和市民有代表性的稿件30多篇。在大讨论的基础上，市委确定了深圳发展战略。随后，《深圳商报》又开展了如何实施深圳发展战略的研讨。

1992年，为贯彻邓小平同志视察深圳重要讲话精神，《深圳商报》从3月12日起推出“八论敢闯”系列评论，在海内外引起轰动。有媒体称“八论敢闯”是新一轮改革开放的“八声春雷”。

1992年11月，党的十四大正式确立了建立社会主义市场经济体制的改革目标。深圳这个“试验场”做了哪些“试验”，有什么成果？1996年，《深圳商报》组织8名记者深入改革第一线，连续推出10篇“关于建立社会主义市场经济体制基本框架综述”，引起强烈反响。在全国城市综合配套改革试点工作会议上，时任国家体改委主任李铁映在讲话中指出，“多年来，新体制的框架主要体现在规划上。今天，我们已从深圳的实践中看到了生动的、实实在在的形象”。接着，深圳商报社与市体改办合作，对这10篇综述加以充实，出版了25万字的《十大体系——深圳社会主义市场经济体制的基本框架》一书（张思平、高兴烈主编，海天出版社出版）。

1994年3月，《深圳商报》《深圳晚报》同时发起“怎样做个深圳人”的大讨论，历时8个月，从社会公德、职业道德、热爱特区、伦理道德、价值观和人生观这5个专题进行探讨。这次大讨论引起首都新闻界的关注。《人民日报》《新闻出版报》《中华工商时报》等都做了推介式报道。

原经济特区仅占深圳市的1/6面积，其余地区大多是山区。高兴烈注意到特区内外发展差距的问题，于是从1995年2月16日起，组织了“山区百村行”采访活动。记者们翻山越岭，跨荆棘，涉泥沼，走渔排，深入偏远地区，察人所未察之情。历时163天，采访了18个镇、152个行政村、306个自然村，发稿166篇、刊登图片109幅，还上报了2期内参。这组系列报道反映了特区发展中的问题，即深圳也有贫困山区，提出“面对贫困怎么办？”市委市政府高度重视，经研究后推出“同富裕工程”。

脚板底下出新闻。深圳商报社的记者们深入基层、深入群众，“人一己百”，精心采写，推出了一系列有影响力的报道，被誉为“特区建设的舆论先锋”。

以企业家思维搞经营

高兴烈认为，在坚持“政治家办报”的同时，还必须坚持“企业家经营”“创业者开拓”，这是“商报崛起三基点”。把报社做强、做大，把握正确舆论导向是办报的核心和灵魂，同时要用企业家的思维来搞好报业经营，解放和发展新闻生产力。

深圳商报复刊后，碰到一个大问题——广告不多。经调查了解，大家发现企业在发展过程中，缺乏足够的资金做广告。于是高兴烈提出广告经营和实业创收相结合的新思路，即包品牌策划、包广告投入、包销售代理的“三包”服务。结果，1996年广告额就突破了一亿元，以后每年都增长一亿元。《深圳商报》进入了全国报业十强之列。

发行方面，《深圳商报》和市邮政局、国家邮政总局合作，携手做好发行工作。据统计，报邮联合发行后，《深圳商报》的发行量大幅度增长。1998年，深圳市内比前一年增长71.2%，全国增长了5.8倍，达到全国2 348个县、市，县县有订户，市市有增长。此外，发行还覆盖了港澳地区和20多个国家。

经过9年努力，1999年底，深圳商报社（含晚报）发行量增长了105.5倍，广告额增长809倍，总收入增长1 355倍，利税增长160倍，资产总额增加了210倍。

经过9年的努力，1999年底，深圳商报社形成了现代化、集团化的报业集群，不仅建成了以三报、两海外版、四刊和新闻网为主的媒体群，还有以印务公司、发行公司为主的12家公司企业群，以及以占地面积3万平方米、建筑面积10万平方米的商报广场为主的建筑群。《新闻出版报》以“奇迹是这样创造的”为标题发表长篇通讯，点赞“商报崛起三基点”；《中华新闻报》则称深圳商报社“创造中国新闻史上的深圳速度、深圳效益”。

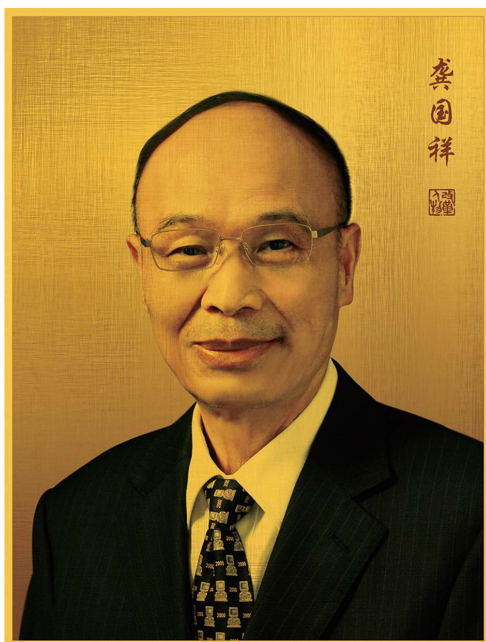
参考文献

［1］曾惠怡.高兴烈：拓荒牛创业勇当舆论先锋［N］.深圳晚报，2016-05-27（A16）.

［2］黄顺.高兴烈：红色接力棒传给下一代［N］.深圳商报，2016-01-25（B03）.

［3］张俊彪，舒国雄，李振河总主编.深圳四大支柱产业的崛起（文化）［M］.北京：中国文史出版社，2010.

龚国祥：30余载砥砺前行探索教育改革之路



龚国祥

1990年创办深圳外国语学校，1990—2009年任校长。

龚国祥带领深圳外国语学校始终坚持外语特色强校的发展道路，成功摸索总结出了“以外语特长的培养带动和促进学生全面发展”的人才培养模式，为深圳特区培养了一大批高素质人才。他探索新的办学体制，实施“名校办民校”的战略，输出先进办学理念和管理模式，满足市民对优质学位的需求，推动深圳教育更上一层楼。

在一座城市开创初期，教育不是发展的第一要务，但随着时间的推移，城市教育，尤其是基础教育的重要性就会逐步显现出来。城市的教育水平不仅影响城市人才的供给，而且事关众多市民的福祉。在深圳教育事业的拓荒期和快速发展期，一大批极具个人魅力、改革创新意识以及献身精神的教育工作者付出了自己的汗水和心血，锲而不舍地打造自己心目中的教育圣土，他们都是深圳教育的奠基功臣。在他们当中，深圳外国语学校的创校校长龚国祥无疑是重要奠基人之一。深圳外国语学校1990年创办时只有4名教师、51名学生，短短20多年间，发展至拥有8 000多名师生，学校获得了全国文明单位、全国依法治校示范校、国家级示范性高中、全国百强名校等殊荣，它举办的附属小学、初中分校、校本部初中、校本部高中、国际部一一跻身深圳市民心中的首选学校之一，深圳外国语学校创造了基础教育的“深圳速度”，为深圳的教育发展做出重要贡献。与学校一次次跨越式发展相伴的，是创校校长龚国祥一贯的低调、谦逊、儒雅、温和，他是很多人心目中的教育名家。

创办深圳外国语学校，创造基础教育的“深圳速度”

1990年初，中共深圳市委一次常委会决定创办深圳外国语学校，开启了深圳市办外语特色学校的先河。这项光荣而艰巨的任务，落在了当时在深圳中学担任教导主任的龚国祥肩上。这一年元旦刚过，龚国祥接到市教委通知，称要随同市委市教育局领导赴北京、天津考察外国语学校，考察回来，受领导委托，龚国祥专门对深圳市外语人才需求做了一个详细调研。2月中旬，他将调查报告上交市委。3月，市委常委会就决定创办外语学校。6月下编制，7月招生，8月租借深圳中学一层楼作为学校的教学场地，9月就开学。

受命创办学校的龚国祥心里明白，必须牢记市委的重托，结合深圳经济发展的实际，根据人才培养的需要，办出有深圳特色的外国语学校。

因当时尚未有自己的校园，深圳外国语学校租借深圳中学一层楼开始办学。1990年9月1日，全校4名教师、51名学生举行了简单而隆重的开学典礼。从创校伊始，学校就坚持社会主义办学方向，坚持全面贯彻党的教育方针，坚持以育人为本、德育为首，把“爱国，求知”确定为学校的校训，教育学生从小树立为振兴中华而读书的理想和信念，要胸怀祖国，放眼世界。龚国祥认为，爱国主义是中华民族的光荣传统，是培养合格的社会主义建设者和接班人的基本要求，只有培养出具有深厚爱国主义思想情感的人，才能实现人才培养的其他目标。

在办学过程中，学校逐步形成了“以人为本，和谐发展”的办学理念，确立了“以德立校，依法治校，特色强校，科研兴校”的办学思路。在办学实践中，学校逐步摸索并建立健全各项规章制度，建立起一套比较成熟的依法决策、民主参与、自我管理、自主办学的工作机制和现代学校制度，构建了责权利相统一、公平公正的育人环境，人本化管理理念深入人心。学校还十分重视校园文化建设，在龚国祥的倡导下，确立了“校园、家园、乐园”的校园文化，20多年来这一文化在深圳外国语学校各个校园一脉传承，蓬勃发展，不断积淀上升，形成了和谐、向上的文化氛围。

自1990年起的16年间，深圳外国语学校实现了令人称道的跨越式发展：1998年外国语学校建校第8年，学校被评为“广东省一级学校”，是当时全省获得此项殊荣学校中建校时间最短的学校；1999年，学校被确定为全国现代教育技术实验学校；2001年，学校被教育部确定为全国13所享有保送资格的外国语学校之一；2000年，学校以创建“国家级示范性高中”为目标进行第二次创业；2006年，学校顺利通过广东省国家级示范性高中督导验收。在此次督导验收中，验收组对学校给予

高度评价，在验收总结会上当场研究修改“反馈意见”的框架文本，特别删去文本原有的“基本”两字，认定深圳外国语学校“达到广东省国家级示范性普通高中标准”，成为继中山纪念中学之后全省第二所以这种方式一次性认定“达到”的学校。

龚国祥如此评价深圳外国语学校创办的革新意义：“中共深圳市委当时考虑到深圳市经济发展急需培养更多更好的外语人才，特事特办，打破了一所学校诞生从下而上审批的惯例，在中共市委常委会上研究，批准成立深圳外国语学校，这完全是没有先例的，我们在办学过程中也必须以改革的精神和革新的意识，加快促进学校的进步和发展，培养出更多更好的全面发展又有外语特长的走向世界的人才。”

培养“全面发展+外语特长”人才，开拓外语特色强校的新道路

20世纪90年代初的深圳，改革开放渐入高潮，对外交流日益频密，社会对外语人才的需求旺盛。在深圳外国语学校的办学过程中，龚国祥敏锐地意识到，学校要成为基础教育的排头兵，必须形成自己的特色，以特色引领学校的全面可持续发展。因此他大胆地提出学校“外语特色”的战略定位和“培养全面发展+外语特长的高素质人才”的培养目标，把外语作为立校之本，以外语学科的发展和改革带动所有学科的改革。

创新外语教学模式。开设有英语、日语、法语、德语、俄语和西班牙语6个外语语种，全面开设第二外语。制定“起点高，方法新”的外语教学方案，坚持走以交际为主、博采众长的外语教学路子，老师一定要用全英文教学，强调课堂语言实践。为培养学生的外语能力，积极创设全方位、开放式的外语环境，每年举办“外语节”，向社会开放，形成了有一定社会影响力的学校品牌活动。

积极推进课程改革。在国家课程、地方课程和学校课程三级管理模式下，结合学校实际，积极参与课程改革实验，重点开发校本课程。特别是外语学科，创新性实施多种教材并用，同时采用国外原版教材、国内统编教材和全国外语学校系列教材，还自编了深圳地方教材。

外语特长，文理并重。除外语优势外，学校非常重视文理并重。到了高中以后，学校给对理科特别有兴趣的学生创造条件，发展学生特长，加大理科师资的配置，加大对理科的投入，历年来不乏高考理科状元和理化生大赛获奖学生。

多方位培养学生全面发展。除了发展学生的外语特长，学校还非常重视学生综合素质的培养和提升。除了外语节，还设有科技节、艺术节、体育节，开设“特色类”“竞赛类”“活动类”三类校本课程；特别重视学生社团活动，组织各类社团达60多个，学生在学业优秀的同时，还经常在国际、国家级各类赛事中胜出。

教育创新，科研兴校。通过“科研兴校”，强化教师的研究意识，提高教师科研素养，谋求科研实效；通过开展校本研究，充分发挥学校师资优势，促进教师的专业成长，保证学校长期保持教学和教育质量的与时俱进和高水准。

在龚国祥的带领下，深圳外国语学校外语特色强校的发展道路的探索取得了显著成效，学校成为教育部首批确定的全国13所中可保送20%高中毕业生直升重点大学的外国语学校，每年保送上大学的人数为全省之冠。深圳外国语学校的人才培养模式及办学成效受到社会各界的广泛认可和普遍好评，学校成为深圳基础教育的一个品牌、城市的一张亮丽的名片。

积极探索新的办学体制，扩大优质学位

经过10多年的发展，深圳外国语学校在深圳市基础教育界声名鹊起。不少“老大哥”外国语学校的校长们也称赞：“深圳外国语学校用10年时间就达到甚至超过了我们15年或20年才能达到的水平。”

办好一所学校，终于可以不辜负人民群众对优质学位的期盼。然而，深圳经济增长速度之快，市民对优质学位的需求增长也超乎人们的想象。“实施名校带动战略，把优质教育资源做强做大！”市委市政府的决策给龚国祥带来第一次探索新的办学体制的契机——实施“名校办民校”战略。

为顺应市民对优质学校和优质学位的要求，依托名校的品牌效应，2000年9月，深圳外国语学校开办了深圳外国语学校东海附属小学；2002年，办起了深圳外国语学校龙岗分校。

在管理上进行创新，两所民办体制学校，校本部只派出两名干部、一位校长和一位后勤管理干部，输出先进的办学理念、成熟的办学经验和管理模式。两所学校教育教学、内外管理、质量要求、育人标准与校本部一脉相承。在两所民办学校的创办上，严格按照国家教育部有关要求办学。

两所学校经过10多年的创新发展，都成为深圳市民心中的名校，两位校长先后成为深圳市十佳校长，实践证明外语学校办的民校，一样突出外语特色，凸显外语学校的品牌，两校取得了良好的社会效益，成为深圳外国语学校发展的动力强劲的双翼。

在两所民办学校取得日益明显的办学成绩的同时，龚国祥迎来了第二次探索新的办学体制的契机，这一次挑战的是公办国际学校的办学体制。

为解决深圳实现国际化过程中需要的教育配套，为在深圳工作的外籍和我国港澳台人士的子女提供优质学位，深圳市政府决定创办深圳外国语学校国际部。2009年初刚退休的龚国祥，毅然受命承担国际部的创办工作。

创办国际部是一项全新的使命，有很多新的挑战。国际部在办学上实施理事会领导下的校长负责制，理事会在市教育局领导下开展工作。作为国际部理事会的理事长，龚国祥对于国际部的办学目标很明确：要办成一流的国际学校。如今，在第一届理事会五年期满后，龚国祥已顺利实现了学校初创阶段的计划：完成了学校的建章立制，建立了国际部章程（也就是办学大纲），建立了理事会和学校的一系列规章制度。国际部在短时间内实现了从幼儿园到高中的国际文凭课程建设和国际教育认证的双突破，实现了初创阶段的跨越式发展。

参政议政，为深圳教育建言献策

在做好本职工作之余，龚国祥20多年来一直积极参政议政。他是深圳市第二届（1995—1999年）政协委员、第三届（2000—2005年）人大常委会委员，深圳市决策咨询委员会咨询委员（2007年至今）。龚国祥对这些身份带来的荣耀看得很轻，对自己的责任和担子看得很重。

龚国祥思考和提出的建议，涉及教育的各个重要方面，包括如何建设教育强市，如何建设深圳教育品牌，如何发展基础教育、特殊教育、民办教育和国际教育等。2002年，担任市人大代表的龚国祥积极主动呼吁尽快为学校安全立法，提交了《关于尽快制定〈深圳市学校安全条例〉的议案》，两年后再次呼吁加快学校安全立法，提交了《关于加快制定〈深圳市学生安全条例〉等法规的议案》。在龚国祥等人大代表的大力推动下，《深圳市学校安全管理条例》于2004年12月30日经由深圳市第三届人民代表大会常务委员会第三十五次会议通过，2005年1月19日广东省第十届人民代表大会常务委员会第十六次会议批准实施，成为保障学校安全，惠及百万中小学生的地方性法律法规，深圳也成为全国首个为保障学生安全地方立法的城市。

在担任市人大代表期间，龚国祥还提交了《关于合理规划，留足教育发展用地的议案》，建议政府在做城市规划时要有超前意识，为教育发展留足用地，这个事关深圳教育发展大计的提案也引起了代表们的强烈反响。

2007年，龚国祥获聘为深圳市首批决策咨询委员会（简称决咨委）委员，他来自教育界，关注点首先在于促进全市基础教育的发展。就在这一年，龚国祥考虑到教师的积极性对一个城市的教育质量所起的关键作用，他提议恢复市委市政府教师节表彰教师主题活动，获得市主要领导亲自批复。第二年，在第24个教师节前夕，深圳市恢复了以市委市政府名义举行的全市教师表彰大会，有400多名先进个人和48个先进教育单位获表彰，市领导亲自为获奖教师代表颁奖。2008年，龚国祥提出在市教育局设立安全管理处的建议，再次获得年度优秀建议奖，建议还得到了采纳和实施。这两件事让龚国祥对决咨委的“决策高参”作用有了更深的理解。通过发挥所长，提出建议，参与深圳社会经济改革和发展的历史进程，龚国祥更加感受到决咨委委员肩上沉甸甸的责任。

在20多年的参政议政历程中，龚国祥共提出提案和建议20余项，其中有10余项获得优秀提案和优秀建议奖，有不少获得采纳和实施。龚国祥感觉自己生逢盛世，是特区给了他施展抱负的机会。对深圳，他怀着一颗感恩之心，他觉得自己没有理由不殚精竭虑，没有理由不努力办好学校，履行好参政议政的职责，回报社会，回报人民。

30多年用心办教育，终成教师、校长楷模

人们常说，一个好校长就是一所好学校。深圳外国语学校无疑是深圳教育与时俱进、改革创新的一面鲜明旗帜。这面旗帜的坚定旗手——龚国祥，则以其独特的人格魅力和无私的奉献精神，成为众多教师和校长的楷模。

龚国祥像家长一样悉心关心每一位教师，他自己对待荣誉和利益，则是一贯的淡泊名利，只求干净地做好每一件事情。龚国祥将自己历年获得的各类奖项的奖金全部交给学校作为校长奖教奖学基金，对此他谦虚地说：不是自己高尚，我认为，学校成绩的取得是靠我们全体师生的共同努力，荣誉也应该归于学校、学生和老师。

在深圳外国语学校校庆15周年庆典上，时任市委副书记李意珍同志这样评价龚国祥："他是把外语学校作为他生命的一部分，作为他事业的追求。"这个评价可以说是对龚国祥几十年如一日投身教育的肯定，对教育事业的爱已经融入龚国祥的血液。

2009年2月9日，担任深外校长19年的龚国祥正式卸下这一重担。交接大会上，龚国祥回顾了在深外工作的19个年头，称这是他职业生涯中最愉快和最有成就感的一段时光，他为自己能亲身参与并见证深圳外国语学校的成长而深感自豪。他说，"把真情献给外语学校"是他永远的座右铭。

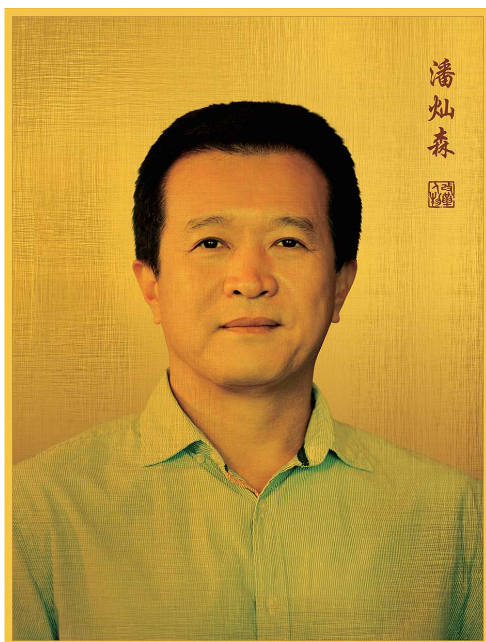
而今，龚国祥仍担任深圳外国语学校国际部理事会理事长，同时担任深圳市决咨委委员等职务，但他已很少在媒体上露面。在深圳教育圈和媒体圈，认识他的人往往会用"德高望重""教育名家"等来形容他。

2005年，时任深圳市委书记李鸿忠在给深外建校15周年的贺信中说，该校"积极探索基础教育改革，不断创新人才培养模式和学校管理模式，培养了大批既全面发展又有外语特长的高素质人才，为深圳的改革开放和现代化建设做出了重要贡献"。这是对龚国祥作为一校之长的决策者的前瞻性思考、战略性眼光和改革者的魄力最充分的肯定。

《广东教育》2012年第12期刊发的对龚国祥的专访中曾如此评价："伴随着深圳特区改革发展波澜壮阔的历史风云，龚国祥校长以他对教育的忠诚与智慧，书写了辉煌的教育人生；特别是在深圳基础教育国际化道路上，筚路蓝缕，奋然前行；他以改革者的远见卓识与教

育家仁爱的情怀，为深圳学子开拓了走向世界的广阔道路。他对深圳教育的杰出贡献，赢得了深圳人民的尊敬。”

潘灿森：深圳农村城市化改革的践行者



潘灿森

1992年至今任怀德社区党支部书记，2004年起兼任深圳市怀德股份合作公司董事长。

潘灿森是深圳原住民中新一代的优秀青年企业家，他带领怀德村村民，利用有限的土地资源，投身工业、商业建设大潮，并不断探索多元化经营发展，推动农村集体经济不断发展壮大，让村民生活水平大幅提高，闯出一条共同富裕之路，成为深圳原特区外农村改革开放的典范，为全国农村城市化改革提供了鲜活的经验。

怀德村村民不仅民风淳朴、乐善好施、勤俭耐劳、爱国爱家、奋发有为，而且具有爱国革命的光荣传统，在新民主主义革命过程中，怀德村是个革命老区，是中国共产党领导下的一个革命根据地。党的十一届三中全会后，怀德村与全国一样进入了改革开放时期。1992年7月11日，怀德村党支部召开支部大会批准潘灿森为支部书记。作为一名土生土长的深圳怀德村人，潘灿森担任怀德村干部25年，在他的带领下，怀德村投身工业、商业建设大潮之中，成为深圳市的富裕村，被评获“全国文明单位”。怀德村2016年总资产32亿元，经济收入4.55亿元，在深圳市1 071家股份公司中，总资产位居全市前列，股民分红（含项目分红及股份正常分红）每股63万元，可以说，潘灿森是怀德村实现城市化转型和蜕变的“领头雁”，在改革开放过程中是当之无愧的杰出代表。

以党支部为领导核心，大力发展集体经济

潘灿森生于怀德村、长于怀德村，是一名土生土长的深圳人、怀德村人。1989—1992年他曾在怀德经济发展公司工业办工作，在学习管理过程中，发现问题主动整改，从而积累了一定的经验。1992年任支部书记后，他看准机遇大胆改革。1992—1995年是怀德工业的稳步发展时期，潘灿森将村工作重心迅速转移到发展工业上来，资金不足，就以贷款、筹资等多种方式筹款，投入工业厂房的建设中。这一时期，镇内外掀起一股“房地产热”，到处大搞房地产业，结果投资失误，造成重大的经济损失。而潘灿森和怀德村委一班人头脑清醒，根据本村实际，紧紧咬住工业建设不放松，大力加强招商引资工作。怀德的工业经济不仅没有停顿，反而在遭遇曲折后稳步发展，潘灿森的决心是：抓住机遇，与时俱进，一定要带村民闯出一条致富之路。

1996—2005年是怀德工业跳跃式高速发展时期，社会经济全面迅速发展，当时村里明确提出“以经济建设为中心，以发展工业为重点，

一业兴带百业旺”的战略思想，全面加快工业发展的步伐，同时大力发展现代服务业。在这种新发展思想的指引下，凭借本村位于镇中心区和交通枢纽的优越位置，怀德村得以进一步放开手脚，更加振奋地大办工业，与此同时，调动一切积极因素并采取激励措施，积极开展招商引资工作，使怀德工业发展实现了“一年一小变，两年一大变，三年一突飞”，年均新建厂房宿舍10万平方米，招商引资10家以上。怀德村曾经只是宝安县一个仅有百余户居民的贫穷不堪的小村，经过十多年的努力奋斗，已经建起翠岗、翠湖、翠海三大工业园区，厂房总建筑面积194.7万平方米，宿舍建筑面积29万平方米，厂商共230家，其中三资企业36家，内资、私营企业194家，获国家、省、市高新科技企业16家，世界500强企业2家。商业项目也引入富邦红树湾家私城、欧上美居家私、国惠康、汇隆城、翠岗中心物流园、二手机械市场城等企业，承租面积30余万平方米，工业、商业每月收益约3 869万元，成为福永街道首强工业社区，实现了成为经济强大的股份合作公司的既定目标。

随着经济收入和生活水平的日益大幅度提高，村民们普遍住上了小洋楼，轿车也普遍进入普通百姓家庭。自2004年下半年开始，怀德已从农村过渡到城市，并以稳健的步伐，朝着城市化、工业化、现代化的目标迈进。

大量保留建设用地，以各种方式增加土地储备促进发展

潘灿森当选村支书后，始终坚持“土可纳千祥，地能接百福”“让群众共享发展成果”的理念，曾多次强调“不杀下金蛋的母鸡”，而这只母鸡，就是依托宝贵的土地资源形成的村集体经济。潘灿森带领怀德村利用有限的土地资源，充分利用集体力量，发展工业、商贸业，推动农村集体经济不断发展壮大。他还拓展思路，跳出本社区范围，补充

土地资源扩大发展半径。怀德于1997年收购第一笔用地面积6.3万平方米；2002年收购第二笔用地面积7.8万平方米，成功建设了翠湖和翠海工业园；2001—2004年收购第三笔用地面积5.8万平方米，给怀德子公司开发商品楼销售。而今，怀德不仅有效控制了乱搭建问题，还先后回收了居民宅基地50多块。目前，2011年编制完成的《怀德村旧村改造专项规划》上报市规划和国土委城市更新办后，进行了多轮调整，为社区的可持续发展提供了广阔的空间，使怀德成为保留资产资源丰富的股份公司。

实事求是确定发展方向，走共同富裕之路

深圳农社区城市化改革后，怀德集体企业于2004年7月由原来的怀德经济发展公司变更为深圳市怀德股份合作公司，注册资本金为1 700万元。

自城市化后，深圳市怀德股份合作公司积极探索多元化的经营发展战略，分别成立五家全资公司，包括：深圳市怀德房地产开发有限公司、深圳市怀德物业管理有限公司、深圳市怀德商业管理有限公司、深圳市怀德城管理有限公司和非经营机构以慈善用途的深圳市宝安区怀德社区基金会。计划成立投资管理有限公司，以完善服务功能，优化营商环境，推动物业经济由低端向高端转型现代企业升级，加快提升怀德公司的市场竞争力和可持续发展能力。在潘灿森的带领下，深圳市怀德房地产开发有限公司以房地产开发为主要业务，计划用约20年的时间，通过城市更新打造一个2平方千米的航空新城（暂名为“怀德城”），规划建设住宅、商业、商场、酒店、办公楼等。现投入建成有两个项目，第一个项目怀德公元占地面积3.1万平方米，建筑面积24万平方米，此项目保留物业有三层商业、停车场两层、写字楼1栋，面积共14万平方米；第二个项目怀德峰景项目占地面积5万平方米，建筑面积36万平方米。第三个项目是正在开发的怀德航港国际，

该项目位于政丰南路与翠岗西路交会处，107国道西侧，怀德社区非农建设用地26 560.05平方米，法定图则规划功能为商业。

在资本投资金融方面：深圳市怀德股份合作公司于2016年12月投资深圳农村商业银行股份有限公司，认购股份348 681 889股，占深圳农村商业银行总股份的5.15%，是深圳农村商业银行第一大股东。

严格依规依法，公平公开办事，为村民谋福利

潘灿森不仅在经济上取得了引人瞩目的成绩，而且在基层民主、社会保障等方面走在农村改革的前列。

1992年，他尊重民意，发动全体村民在原来的“村规民约”的基础上修订通过了《怀德村村民自治章程》。自此之后，他率领本村“两委”班子以《章程》为准则，坚决按章办事。在公开栏上，凡属应该让居民们知情的党务、居务、财务，没有一样不被公开。正是因为潘灿森领导党支部严格执行了自治章程中有关投资必须充分论证后审批的规定，从未出现重大的决策失误，也没有出现一例群众投诉村干部以权谋私问题，严格把关没有出现过一次决策失误，使怀德村的经济快速健康发展，怀德经济快车得以在良性发展的轨道上滚滚向前。

监事会小组成立20年来，没有发现社区党支部成员有任何侵害集体和居民利益的事。这是怀德社区监事会成员得出的共同结论。

为解决社区居民的就业问题，为社区居民开辟致富之路，潘灿森在1996年设立了创业基金，每年拿出50万元以低息贷款的方式帮助社区居民经商创业。后来，创业基金也从每年50万元增加到200万元，每个项目贷款额从原来的5万元增加到10万元。至今，怀德社区有30多个青年成功创业。

为了让居民有个健康、和谐的社区，潘灿森还注重改善社区卫生和医疗保障条件，将社康中心500平方米扩建到2 000平方米，使社区

居民得到更好的医疗服务。同时为加强社区青年凝聚力，丰富文娱生活，投入350多万元建设大型休闲公园——怀德西门公园，利用醒狮队现有的条件，成立了舞狮队、太极拳队、民乐队等10余支文体队伍。2009年10月，怀德醒狮团参演“欧罗巴利亚—中国艺术节”，受到了习近平同志的接见。2011年10月，被国家体育总局中国龙狮协会评为“神冠杯”全国第二届南狮擂台赛120公斤级以下组冠军，120公斤级以上组亚军。怀德社区被广东省委省政府授予“全省民主法治示范社区”“先进党支部”荣誉称号。

及时将改革成果惠及群众，大力提高群众的综合素质

潘灿森充分认识到：社区居民的文化素质决定今后的可待续发展。他非常注重居民群众的素质教育，利用现代网络技术，在发挥好现代党员干部远程教育接收站点作用的基础上，投入60多万元，建成了数字化社区，为社区居民素质教育搭建了网络平台。同时，聘请素质教育专业人才，开展社区居民素质调研工作，制订社区年度素质教育计划，举办文明礼仪、交通出行、法律法规等方面的知识培训，提高社区居民文明素养，仅2012—2014年社区的教育开支就达151万余元，与前三年相比，增加了7%。为更好地提升教育文化、慈善版块，每年在股份公司利润中提取人民币300万元，分别将200万元用于社区教育、100万元用于慈善，并设立专门工作小组开展教育学生计划。

25年间，潘灿森心怀党的为民、富民宗旨，带领村委支部一班人充分发挥党支部的战斗堡垒作用，把怀德村初步建设成为一个政治清明、决策民主、讲求法制、经济发展、秩序良好、村民安居乐业的和谐社会，备受村民信任。潘灿森说，他曾辞去宝安区福永街道城市建设科副科长一职，放弃了公务员升迁的机会，因为怀德村是他生于斯长于斯的乡土，这是他的岗位，也是他的责任。

在这位土生土长的村支书的带领下，怀德村成为深圳原特区外农村改革开放的典范，成为改革开放中农村发展变化的一面旗帜，为全国农村城市化改革提供了鲜活的经验，先后得到李灏、方苞、李鸿忠、马兴瑞、许勤、王荣、黄丽满、李华楠、田夫、黄敏、姚任等领导人的亲临视察。作为怀德村走向共同富裕的领头人、深圳农村城市化改革的践行者，潘灿森体现了改革开放的时代精神。

黄英超：具有鲜明区域特色的城市文化传承者



黄英超

1992—1994年任深圳市下沙实业股份有限公司副董事长兼总经理，1994年至今任董事长。

黄英超是深圳原住民中对深圳经济社会发展做出特殊贡献的代表，他带领全村高起点规划，提升基础设施建设，打造出一个高标准的行政、文化、商贸社区。他着力打造以“下沙大盆菜”为代表的乡俗文化，团结了上万名海外下沙人，“下沙大盆菜”成为深圳的民俗特色项目，同时也为深港合作做出了特别贡献。在他的带领下，下沙村成功探索了一条城市化过程中有效保留和发扬传统乡俗文化、集体经济可持续发展的特色道路。

黄英超作为改革开放造就的深圳原住民企业家杰出代表之一，带领下沙村全体村民奋斗20多年，借改革开放的春风，牢牢抓住深圳经济特区实行农村城市化“两个转变”的机遇，将贫穷落后的下沙村发展成为一个富裕、文明、稳定、和谐的新型社区，成功探索了一条城市化过程中有效保留和发扬传统乡俗文化、同时集体经济可持续发展的特色道路。

下沙股份公司总资产由成立时的6 135万元发展到目前的70亿元，年收入上亿元，经济实力跃升为福田区集体股份制经济三强。

从1997年开始，中央领导及省市领导多次视察下沙，给予下沙人以极大的鼓舞和鞭策。下沙股份公司和社区先后200多次受到上级党委、政府和有关部门的表彰。

黄英超认为，下沙的发展主要在于在特殊环境下敢于冒险进行城市规划设计，敢于向一切阻碍地方经济建设的困难挑战，敢于在探索和实践过程中承担后果和责任。他倡导的具有鲜明下沙特色的城市规划、经济发展、宗族传统文化传承模式，成为深圳过去和未来发展的一个缩影。

抓规划，绘蓝图，彻底改变投资环境，壮大集体经济

过去的下沙村设施比较落后，道路曲折狭窄，路网不成系统，缺少停车场地，缺少公共绿地，缺少公共配套设施，城市景观、消防、社会治安设置不合理，与城市生活标准存在很大的差距。存在典型的“走路难、用水难、用电难、排涝排污难”问题。晴天黄尘飞扬，雨天遍地池塘。外商不敢前来投资，群众怨声载道。

1992年，下沙第一届董事会诞生，黄英超被选为副董事长兼总经理。

他提出“规划就是效益，规划就是生产力”的口号和“高起点规划、高标准建设、高效率管理”的发展战略。

对旧村改造最初的规划设计方案，黄英超认为比较传统，缺少气魄和整体结构艺术。有人提出到香港请专家重新规划设计，黄英超觉得，不如干脆请英国专家设计，利用国际上最先进的规划理念和模式，对下沙社区的行政、商业、住宅以及相关的教育、文化、娱乐、休闲、体育等用地和设施进行合理的规划，并确保旧村改造50年不落后，与深圳市未来现代化的中心城区接轨。

从1993年开始，公司出资300多万元，委托英国联利设计公司对下沙社区的整体建设进行了全方位的规划设计，对阳光、空气、绿化、空间等人居环境进行合理规划，设计出50年不落后的《下沙新城区总体发展规划方案》，这个方案在1994年石岩湖深圳市城市建设总体规划交流会上一经推出，便受到与会领导及专家的一致认可，为深圳农村城市化改造树立了一个样板。特别是该项目在雨污处理的措施上，堪称城市地下管道设计之典范。可以说，目前深圳乃至其他大部分城市的雨污处理系统，采用的是深圳下沙的设计方案。

有了好的规划，必须拆掉旧村旧屋，实施规划，否则再好的蓝图永远是一张纸。在黄英超的带领下，短短一个月，下沙就拆除旧屋876间，拆除总占地面积52 400平方米，拆出了一片新天地，为社区城市化总体规划的全面实施铺平了道路。取而代之的是规划整齐的楼宇，生态文化体育广场，太阳能路灯，18条宽阔的水泥路，英姿挺拔的大王椰，排水管实行雨污分流，管线电缆全走地下。

20多年间，公司先后投入4亿多元用于文化惠民基础设施建设和传统文化打造。结合下沙特色鲜明的民俗文化，原样保留祠堂、祖庙等传统建筑，力求改造与发展兼顾，建成了下沙大型文化体育广场。下沙幼儿园、博物馆、图书馆、星光老人之家、宗亲文化大楼、牌坊、雕塑、假山等建筑艺术品相呼应，营造出了浓郁的民族文化氛围。

20多年来，下沙不仅在文化传承方面推陈出新，打造文化活动，还积极推行共享理念惠及民生，积极探索贴近群众、服务群众的新形式、新途径，激发文化发展的新活力。

经过几年的努力，一个重规划、高起点、高标准的行政、文化、商贸社区下沙崛起在福田的西部，成为外商投资和风光旅游的新亮点。几十家大型企业、700多家工商户落户下沙，这些企业的年生产总值已逾亿元。

精心打造“历史传统文化”品牌

以“乡俗文化”搭台，唱民族团结大戏。小小的下沙在不自觉中扮演了这样的重要角色。

由于历史的原因，下沙的人口结构形成了一个独特现象：内外倒挂。即在港澳和海外的下沙人比居住在本土的还要多。针对这种情况，在黄英超的倡导下，下沙人成功地做到了吸引海外同胞，使其爱国爱乡，或回乡投资、支持家乡建设，或推动海内外文化交流。1992年以来，下沙公司恢复了正月十五闹元宵、吃“大盆菜”、唱家乡戏、舞龙醒狮等传统文化活动，规模逐年扩大，形式不断多样化，在海内外产生了广泛的影响。

下沙以“大盆菜”为代表的传统文化节目已成为深圳市一种乡俗文化现象。

在2002年元宵节举办的下沙黄氏宗亲会民间艺术系列活动，设大盆菜宴5 319席，赴宴人数近6万人，创造了两项吉尼斯世界纪录。2004年11月，在下沙举办了“世界黄氏宗亲文化联谊大会”，14个国家的海外黄氏后裔回国祭祖、探亲，共享大盆菜宴。2008年2月17日，下沙举办“深港两地心连心、元宵盆菜迎奥运”元宵佳节活动，共3万多人在下沙同欢聚，迎奥运。2016年11月，世界黄氏宗亲总会举办第12届

第3次恳亲大会，汇聚了十几个国家的侨领、华侨，及国内各地宗亲1万多人。

下沙大盆菜被深圳市旅游局指定为深圳市民俗特色项目，下沙成为广东省特色旅游村和深圳市乡村旅游村。大盆菜同黄氏宗亲祭祖习俗一样，也被列入国家非物质文化遗产保护名录。美国加州大学城市规划终身荣誉教授约翰·福瑞德曼认为，下沙最能代表深圳的历史与现代文化，这里的社会风貌和社会氛围才是深圳的特色。

下沙通过大盆菜宴联络、团结了海外乡亲，在促进国内外经济文化交流、加强与海外华人和台港澳同胞的联系、增强民族凝聚力等各方面，具有一定的社会价值和影响力。下沙祭祖已经成为下沙特有的文化符号，成了下沙人爱国爱乡、敬老爱老的精神标识，是深圳难得的国家级非物质文化遗产。

产业转型升级，实施城市更新，保障下沙可持续发展模式

基础设施的建设，为下沙区域经济发展奠定了坚实的基础。黄英超敢于大胆探索，敢于实践，具有非一般的胆识和魄力。他认为，一个地方要发展，必须有产业支撑。而产业从何而来，能不能在这里长期发展下去，这就需要下沙做好相应的配套服务。

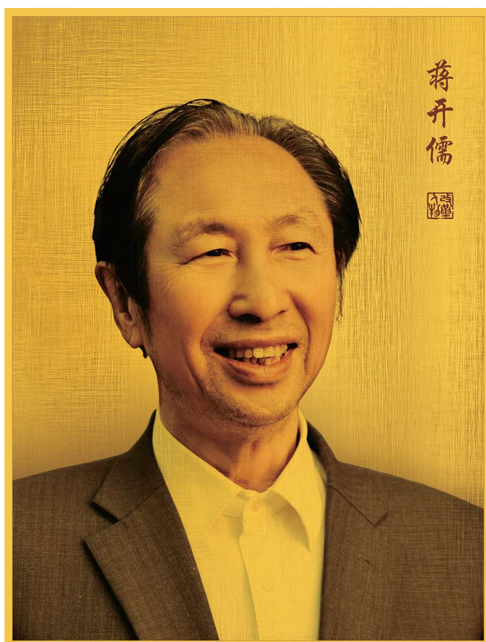
由于旧工商业厂房建于20世纪80年代初，老化严重，成了危房，加之规划设计标准不高，相关设施配套不全，存在大量安全隐患，不能出租，大量空置，导致公司收入压缩。而且，这些旧危房像“定时炸弹”一样，随时有塌方的危险。为了确保股民和集体的利益和安全，在区委区政府的大力指导下，以黄英超董事长为首的董事会带领大家积极推进旧工商业区改造，做出了关键的探索，根据下沙文化旅游的特色，寻求能够统一城市设计，建设汇集商业、办公、居住、酒店、餐

饮、会议、文娱、休闲和交通枢纽在一起的多功能城市综合体，推动下沙社会与经济的持续发展，实现“城中村”城市更新、综合整治、“三旧”改造。

项目从规划、拆迁、施工建设到顺利竣工，从物业移交到成功招投标，创造了深圳城市更新的新速度，也充分体现了项目开展的公平、公正、公开、合法。下沙旧工商业区改造项目即滨河时代已成功落成并于2016年5月29日隆重开业，下沙的资产大幅度增长，集体物业增值到70亿元以上，年收入上亿元，每年创造数亿元的财税收入，为社会提供就业，为福田区创造优质的商业条件和购物环境，带动周边繁荣发展，创造经济和社会发展的新业绩，为福田的大经济、大发展、大繁荣做出了新的贡献。

在深圳市委市政府、福田区委区政府的领导下，根据福田区“十三五”发展规划，下沙旧工商业区改造项目成为福田区第一个建设成功并投入使用的“城中村”城市更新亮点项目，规划建设成以原创设计为主、以京基滨河时代为轴心的时尚基地，构建集基础交通设施、商业、仓储物流为一体的多功能、多效率城市综合体系，将时尚企业总部集群与京基滨河时代的国际时尚资源和高端商业资源进行融合，完善产业价值链，扩展产业发展空间，具有强大的辐射力和带动力。

蒋开儒：书写“春天的故事”的词作家



蒋开儒

著名词作家。

蒋开儒是深圳文化界创新型人物的杰出代表，他的作品《春天的故事》《走进新时代》《中国梦》被视为“改革开放三部曲”，歌颂邓小平创办特区的伟大决策和深圳改革开放取得的伟大成就，恰到好处地把握了中国时代的脉搏，抒写着中国改革开放的华丽篇章。

提起蒋开儒，人们可能会觉得陌生，但提到那首曾经红遍大江南北的《春天的故事》，很多人便会不自觉地哼起熟悉的歌词：“1979年，那是一个春天，有一位老人在中国的南海边画了一个圈……1992年，又是一个春天，有一位老人在中国的南海边写下诗篇……”这首赞颂改革开放、歌颂邓小平同志的歌曲，正是由著名词作家蒋开儒所写。蒋开儒一度被外国媒体盛赞成“为中国领导人写歌的顶级作词家”，作为深圳文化界的杰出改革代表人物，蒋开儒的作品《春天的故事》《走进新时代》《中国梦》被视为“改革开放三部曲”。一路走来，他的每一首歌词都恰到好处地把握了中国时代的脉搏，抒写着中国改革开放的华丽篇章。

春天的故事

时间追溯到1992年，蒋开儒从黑龙江省穆棱县文联主席及政协副主席的岗位上提前退休，同年3月末，一份刊登着《东方风来满眼春》的报纸被蒋开儒带回了家，而这篇长篇通讯从此改变了蒋开儒的命运。一万多字的报道，逐行逐字地复读，文中描述着几千千米之外的深圳因率先走上了中国特色社会主义市场经济之路而产生了巨大的变化，这给他带来了震撼。57岁的蒋开儒被这样的深圳深深打动，他毅然决定，只身南下深圳闯荡。

一下火车，映入眼帘的一幢幢摩天大楼，火车站建筑上的“深圳”二字在暮色中熠熠生辉，这让蒋开儒有一种“春天来了”的感觉。在他的记忆里，1979年的春天，蒋开儒曾经过这里去香港探亲，看到的是一片水草和几头水牛。从田埂走到火车站，需要穿过铁丝网通过罗湖到香港。而深圳用13年的时间崛起成为一座现代化城市，这让蒋开儒由衷地感到“春天来了”。1992年，他到深圳的银行存款，常看到有人提款用黑塑料袋装10万元、20万元现金，而他当时的工资才200多

元，蒋开儒一下子感到深圳是创造财富的地方，真是有座金山的感觉。

在那段时间，蒋开儒到南海边走了一遭，蓦然发现，深圳就是一个圈：圈外叫关外，圈内叫经济特区；圈外搞计划，圈内搞市场。过去，他以为这个“圈”仅仅是用铁丝网做的，后来他理解了，这是用邓小平理论做的。有了这样的想法，“1979年，那是一个春天，有一位老人在中国的南海边画了一个圈”这句话自然而然就出现了。有了它，蒋开儒便觉得，《春天的故事》已经完成了，随之，一系列歌词的关键词跳入他的脑海：“春雷”，就是解放思想的号角；“春风”，就是改革开放的风气；“春雨”，就是富民强国政策的落实。于是，1992年12月16日，《春天的故事》这首歌词在蒋开儒的灵感迸发下一气呵成。

《春天的故事》最初是以诗歌的形式在《深圳特区报》1993年1月的副刊上发表的，但其实将它作为歌曲来传唱的过程却十分不易，词曲创作历时近两年，还几近“夭折”。《春天的故事》歌词完成后，蒋开儒前后给作曲家王佑贵送了三次歌词，前两次觉得挺好，但他说这些歌词诗不像诗，词不像词，不符合习惯上的创作方法，便一直搁着。就这样，一年半的时间过去了。直到第三次王佑贵用他的湖南腔朗诵文字，经方言修饰，词句一下变得有了韵味，很快就感觉旋律出来了。

歌曲顺利完成后，1994年6月25日，蒋开儒将作品送去广东省青春歌曲创作大赛深圳赛区参赛，可惜当时落选了，后来经时任广东省青联常委叶旭全推荐，直接交给组委会。据叶旭全后来对媒体回忆，当时一部分评委认为“画了一个圈”“一位老人”都太过通俗，脱离了政治歌曲的模式；而另一部分评委则认为正是这种充满生活气息的词句，彰显了老百姓对邓小平同志的崇敬。最后，这首落选歌曲夺得大赛金奖，广东省首先承认了这首歌。

1994年10月，由张国立执导、董文华演唱的《春天的故事》MV在中央台播出后，各种荣誉纷至沓来：被选入大型文献纪录片《邓小

平》；1995年，获得中宣部“五个一工程奖”；1997年更是登上了春晚舞台。春晚过后，《春天的故事》彻底“火了”，“圈”作为深圳的标志，不仅大人能接受，孩子们更能接受。那时如果问小朋友“深圳在哪里”？小朋友都会回答：“深圳就是邓爷爷画的一个圈。”1998年4月16日，蒋开儒见到了邓小平的女儿邓林，亲耳听到她对这首歌的评价：“《春天的故事》给我父亲的历史定位很准确。”蒋开儒心中激动万分。

一首《春天的故事》，唱响了中国改革开放的主旋律，蒋开儒用一个个汉字，谱写出了深圳人民对中国改革开放总工程师邓小平的深厚情感，也表达出了深圳人民对改革开放取得的成绩的赞美和欣喜。这是一首属于时代的歌曲，是一首将政治和抒情完美结合的歌曲。没有深圳这片创作的土壤，就没有蒋开儒笔下的“春天的故事”。



2002年1月，蒋开儒（右一）与邓小平弟弟邓垦（左一）、妹妹邓先群（左二）会面

2014年8月27日，蒋开儒在接受《深圳晚报》采访时谈到，他平生觉得非常幸福的瞬间，是在2002年1月23日，在莲花山山顶邓小平塑像

下与邓小平的弟弟邓垦、妹妹邓先群的会面。当时蒋开儒提出了一个他想了千万遍的问题："邓小平同志听没听过《春天的故事》？"邓垦告诉他："小平听过，他很喜欢听，很喜欢看，可他一句话也没有说。"邓小平同志知道人民多么爱他，领袖和人民有了"神交"，蒋开儒觉得特别幸福。

走进新时代

蒋开儒创作的《春天的故事》家喻户晓，他本人也获得了体制内的推崇。1996年8月，深圳市罗湖区委区政府为迎接香港回归，策划创作一台交响组歌，选中蒋开儒作词，组歌10首，在大家的帮助下，前9首他很快写出来了，最后一首写什么？他有点踌躇不定。他想，写一首党的颂歌吧。当时，蒋开儒给自己定了很高的标准：不仅党内能唱，党外也能唱；国内能唱，国外也能唱。可是这首歌分量太重，他久久写不出来。

1997年2月19日，邓小平同志逝世，蒋开儒的心情特别沉重。当时深圳一位领导人问蒋开儒："邓小平走了，《春天的故事》还能唱多久？"这句话让蒋开儒的心中也起了疑问：邓小平离去了，他的方针和政策还能不能延续？而这种疑虑很快就烟消云散了。1997年5月29日，江泽民在中央党校发表了题为"高举邓小平理论伟大旗帜，进一步深化改革开放"的重要讲话。当天，蒋开儒心潮澎湃，随即在日记里写下了三句话："我们唱着东方红，当家做主站起来；我们讲着春天的故事，改革开放富起来；继往开来的领路人，带领我们走进新时代，高举旗帜开创未来。"他给这首歌取名为《中国有幸》。蒋开儒说，"春天的故事终将会继续下去，而这首歌就是出于我自己对领路人的期待"。

这首歌后来被修改为《走进新时代》，也是罗湖区文联最终推荐的当年深圳市委征集向召开的党的十五大献礼的歌曲。如果说《春天的故事》的诞生是在改革浪潮即将在祖国大地风起云涌之时，那么

《走进新时代》则诞生于改革开放深入推进之际。《走进新时代》的完成也是集体智慧的结晶，曲作者印青、歌唱家张也用最动情的旋律和悦耳的歌声把这首歌尽善尽美地表现出来，这首歌再次唱响祖国大江南北、长城内外，同时也获得了和《春天的故事》一样高的政治荣誉：1997年登上春晚，1998年获文化部第八届文华奖、解放军文艺奖，1999年获中宣部“五个一工程奖”……对蒋开儒来说，他的人生在某种意义上说就是一个“春天的故事”。

他创作的作品——《春天的故事》《走进新时代》在中国音乐史上都具有划时代的意义，是歌唱改革开放的里程碑式的优秀作品。57岁开始闯荡深圳的广西人蒋开儒，成为全国唯一一位获中宣部“五个一工程奖”的歌词作家。同时，蒋开儒还获得了中国音乐最高奖——“金钟奖”的首届金奖。

在《深圳口述史》中记载蒋开儒的叙述里，他曾提到早前有位外国新闻编辑对他说：“你实际参加了两次中国政局的大讨论。第一次是有关要不要改革开放，你发表了《春天的故事》；第二次是有关要不要继续往前走，你发表了《走进新时代》。你代表政界的两次发言，都对了。”而蒋开儒说，他当时没有想那么多，他只是表达了老百姓的愿望，而老百姓的追求迟早会被中央肯定的。

一首歌能不能成为“经典”，必须由时代来检验，由人民来选择，而《春天的故事》和《走进新时代》都做到了。2010年9月，蒋开儒被评选为“深圳经济特区30年30位杰出人物”之一。蒋开儒多年来对深圳精神文明建设做出了不可磨灭的贡献，将“春天”留在了深圳，留在了每个老百姓的心田。

参考文献

［1］王穗明，林洁.深圳口述史：1980—1992（下）［M］.深圳：海天出版社，2015.

［2］施展萍.幸福会传染 越分享越幸福［N］.深圳晚报，2014-08-27（C09）.

［3］一曲《春天的故事》唱响改革开放主旋律［N］.深圳特区报，2008-07-03（B02）.

［4］蒋开儒.发现［EB/OL］.中国文化观察网，2016-09-30.

俞仲文：深圳职教改革先行者和奠基人



俞仲文

1992—2007年先后任深圳高等职业技术学院（1997年后更名为深圳职业技术学院，简称深职院）筹备小组组长，党委书记、院长。

创校校长俞仲文在深职院推行人才培养模式改革和管理体制机制改革，紧跟社会发展设置专业，同时率先在全国成立专业管理委员会，为深圳培养了一批满足社会需求的高素质技术型人才。他在学院推行“能进能出、能多能少、能上能下”的人事制度改革，激发了教职工和干部的积极性，将学院打造成全国高职院校的领军者，引领着我国高职教育的健康发展。

出生于上海的俞仲文在深圳工作了大半辈子，早已把这里当作第二故乡。他被誉为中国职业教育拓荒者、启蒙者，他身上有一种特殊的气质、气场，用他自己的话说，这是每个深圳人都有的“深圳特质”。当年他从上海千里迢迢来到深圳，也是因为对这种特质的向往。

深圳人“每一滴血都不安分”

俞仲文出生于1947年，年轻时在黑龙江当过知青，1979年考入华南师范大学攻读硕士学位。1980年，已经33岁的研究生俞仲文第一次踏上深圳这片热土，便被深深震撼了。“当时爱华电子刚刚成立，我们过来考察。深圳热火朝天的场景给我留下深刻印象，让我非常感动。”

1982年硕士毕业，俞仲文先是回老家上海，在同济大学任教，颇受重用。但他感觉上海的氛围跟广东、深圳没法比，一心向往深圳。当时深圳大学草创，也有意聘请俞仲文。一开始同济大学不放他走。时任深圳大学校长张维得知消息后，给同济大学校长李国豪写信“要人”，才使俞仲文如愿以偿。

俞仲文1984年入职深圳大学，1986年就当选为深圳大学党委副书记，辅助时任深圳大学党委书记、校长罗征启搞改革。那时他还兼任校办主任，晚上睡学生宿舍，同时要讲三四门课。“我当学校党委副书记，也是全体党员民主推选的。虽有权责，但不拿这个职务的工资。”

俞仲文的职业生涯大部分与高职教育有关。但谈及深职院及其个人的成功，他首先溯源到深圳大学那段燃情岁月。

在他看来，深圳的伟大之处，是把在这里打拼的人们打造成“每一滴血都不安分”的奋斗者。深圳人，以及这座城市，都有一种求新、求变、求发展、求突破、求差异的特质。这种特质，造就了深圳发展的奇迹。“要说我也有这种‘特质’，那就是在深圳大学养成的。”

20世纪80年代的深圳大学，是中国高等教育的一面旗帜。它最早实施完全学分制，把选择专业和发展的主动权交给学生；最早提出大学生不包分配；最早形成应用型大学的理念；最早提出并践行产教结合；最早进行大学去行政化改革；最早探索适合大学的职称评定机制；最早进行人事制度改革，实行全员聘任制；最早倡导行政管理模式改革，精简机构，实行“一人多岗、一人数职”；最早提出让学生拿“双证书”，鼓励学生创新；等等。俞仲文作为当时深圳大学最年轻的校领导，亲身参与、见证了这些即使今天来看都具有重大现实意义的高等院校的改革。

当年深圳大学清新的工作作风和生态环境也让俞仲文终身受益。据他介绍，当年校领导坚持每周开一次午餐会，每人一个盒饭，和教职工们一边吃饭一边开会，一小时解决问题。“后来我们创办深职院，很多人说这是一个奇迹。从源头上讲，深职院的很多好做法、好风气，是从深圳大学得来的。”

尚未获批就招生，领导“冒险”力撑深职院

1991年卸任深圳大学党委副书记后，俞仲文曾在深圳教育学院短暂工作了几个月。1992年的一天，时任深圳副市长林祖基找到他，希望他出任深职院筹备组组长。

说起当年的故事，俞仲文强调：“深职院是邓小平同志南方谈话的产物。”1992年1月，邓小平视察南方并发表举世瞩目的“南方谈话”。离开深圳时，他对时任市委书记李灏说：“你们要搞快一点。”怎样才可以搞得再快一点？如何保持经济高速增长的势头及可持续发展的后劲？答案是人才是一切发展的关键因素，而大批高素质的技术应用型人才更是当务之急。

于是，1992年2月14日，就在邓小平离开深圳十余天后，李灏即主持召开了市委常委会议，专门研究深圳高等教育结构调整等问题。这次会议就这一议题只用了22分钟就做出了重大决策，决定再成立一所大学，名字就叫“深圳高等职业技术学院”。1992年7月3日，市委正式下文任命俞仲文为深职院筹备组组长，全面负责学院的筹建工作。

万事开头难。更难的是，深职院的创办遇到了“寒流”。20世纪80年代初世界银行曾有一批贷款，支持中国建短期大学、职业大学，一时风起云涌。但到了20世纪90年代，这些学校纷纷下马或改制。“90年代是中国高职教育处于低谷的时候，但我们仍然高举起了职教大旗，登上了历史的舞台，而且一上台就展现了全新的模式。”

这个“逆势而生”的新生事物遇到了前所未有的困难。1993年，在广东省高校设置评议委员会第一次评审的时候，深职院没有通过；甚至有相关部委领导在深圳考察的时候，直接建议把其作为深圳大学的一部分来建设！

但深圳方面却不改初衷。俞仲文回忆，1992年9月11日，10月13日、14日、30日，11月31日，在当时主管教育的副市长林祖基亲自主持下，连续召开了5次市领导办公会议，研究学院筹建方案、校址等筹建工作中的具体问题。林祖基说：“我把全部的心血都放在深职院的筹备工作上了。”

1993年，在学院获批前景不明朗的时候，市委书记李灏批示：要把深职院办出特色、办出质量，办出与深圳大学不一样的定位来。接替林祖基分管教育的副市长李容根对俞仲文说：“老俞，我们不是争取1993年招生，而是必须在1993年招生，市里面的问题我来协调解决，招生问题你想办法解决。”

当时深职院还没正式成立，没有“户口”怎么招生呢？一开始深圳想协调一家兄弟院校给深职院“挂靠”招生，却被对方断然拒绝。后来省高教局规划处处长何玉芝给俞仲文提议，先按省大专班的名义招生。

招生“户口”解决了，但怎么考试、怎么招生，又成了大问题。因为职业高中与普通高中的知识结构和课程内容是不同的，必须进行单独考试。俞仲文等人为此专程前往广州拜访当时主管教育的副省长卢钟鹤。卢副省长说：“老俞，你就单独招生、单独命题吧。”

“那是1993年啊！和前几年全国刚刚施行的单独招生、单独命题相比，足足提前了20年！”回忆起当年力撑深职院的各级领导干部，俞仲文句句充满深情。他说，深职院成立三周年的时候，曾搞过一个建校成果展。他写过一段话，大意是：不管过了多少年，当我们回头看深职院创建这段历史，都会深深为当年决策成立这座高校的领导同志们感慨和折服。“现在回过头来看，这些领导干部都是‘舍小我保大我’。如果领导干部没有这种责任感，没有这种担当意识，多一事不如少一事，会担这个风险吗？如果中国多一些这样睿智、开放又不求回报的干部，会发展得更好。”

改革只讲热情、不讲策略是不行的

1994年4月4日，广东省政府下文，批准深职院正式成立。七八月间，俞仲文相继获任学校党委书记、院长。9月25日，学院从市教育学院迁入西丽湖校址办公、教学。深职院的改革创新大业进入了新的阶段。

在俞仲文看来，深职院的成功，得益于人才培养模式改革和管理体制机制改革——“两个轮子一起转”。

人才培养方面，深职院开创性地提出要培养“灰领”：既有大学的专业水平，又有很强的动手能力的能工巧匠。学校的专业设置紧跟社会发展。“深圳的经济增长点在哪里，我们的专业就办到哪里。”学校最初的几个专业，是俞仲文带着筹备组采访了几十家深圳企业后敲定的。

深职院还率先在全国成立了专业管理委员会，邀请行业专家担任主任、委员，学校老师是配角。高峰的时候，有几百位行业精英参与进来，参与相关专业计划的审定，参加毕业答辩，接收实习生，到学校讲课，等等。这一做法成为产教融合的典范，后来被教育部推广。除此之外，深职院的课程设置、工业中心建设、“双证书制度”、创新教育等，都曾引领国内职教界之先。

人事制度改革方面，俞仲文用数年时间实现“能进能出、能多能少、能上能下”。1999年，在经过一年的酝酿后，深职院1.0版本的人事制度改革开始试水。学校推行“有年限聘任制”，聘期从一年到四年不等，也有数名教职工被缓聘。

第一期改革，俞仲文埋下“伏笔”，设置了岗位津贴，但按照职务来分，没有切这块“蛋糕”。两年后，第二期改革启动，校方拟定五大能力模块，其中有几十项指标构成的对照表，教职工的工作达到某一个标准，就可加分。分数积累到一定程度，岗位津贴就会上涨。“有的人一个月涨了4 000块钱，也有些人降薪了有意见。”但最终改革平稳推进。

干部的“能上能下”也是改革的关键。干部任期结束的时候要填两张表，一张卸任报告，一张自荐或他荐报告；学校的副职领导，由学校中层干部打分。而作为党委书记、校长的俞仲文，则坚持让全校近千名教职工测评，无记名投票，一直以来，他的测评优秀率在88%至89%。“我当时表过态，如果民主测评不及格，我会主动辞职。”

为了加强校内民主督导，深职院还专门成立了一个督查委员会，20多个委员由学校教代会选举产生。校长的年终奖金拿多少，就由督查委员会给出的系数自主决定。

对于改革，俞仲文有自己的看法。他说，有人认为改革是革命，但他认为改革还是一门艺术，只讲热情不讲策略是不行的。“不要期望一步解决所有问题。你要让人接受，必须扯着他先走半步，当他觉得可以了，再走半步。”

深职院是深圳改革缩影和结晶

从1992年出任深职院筹备组组长，到2007年11月离任，俞仲文在深职院工作了15年零5个月。“一开始只有我一个人，是‘光棍司令’，但15年后我离开的时候，深职院在校生已近3万人。”

但深职院引以为傲的，绝不仅仅是规模的扩大。这所曾经名不见经传甚至有些“难产”的学校，以其充满锐气的改革创新精神，迅速崛起为全国高职院校中的领军者，赢得了“高职院校中的清华、北大”的美誉。

创校校长俞仲文则颇为罕见地于2001年、2005年连续两届荣获国家高等教育优秀教学成果一等奖，实现了全国高职院校在此奖项上零的突破。俞仲文本人也被誉为中国职业教育的拓荒者、启蒙者。

“深职院的成功，不光是一个学校的成功，它还代表了一种类型、一种模式的成功。中国高等教育人才培养的供给侧改革，在高职院校出现后就开始了。”俞仲文强调，深职院从无到有、从小到大、从弱到强，不是一个人的力量，而是深深植根于深圳改革创新的土壤中，得益于历届市委市政府的支持以及无数改革创新同道者的共同努力。“深职院是当代深圳人锐意改革、顽强拼搏的最动人、最精彩的缩影和结晶之一。”

苏东斌：对特区市场经济研究做出贡献的经济学家



苏东斌（1944—2012）

1993—2012年任深圳大学经济学教授。

苏东斌是深圳大胆进行理论创新的经济学家，他坚持社会主义市场经济改革理念，始终紧跟深圳改革发展进程，敢于发表真知灼见，通过研究推动改革实践，为深圳市场经济理论的探索和研究做出了贡献。

苏东斌是一位把学术研究与国家命运紧密结合、有时代担当的知识分子，他大声疾呼发展社会主义市场经济，是中国经济特区研究领域的开拓者。苏东斌勤奋耕耘，著作等身，他的经济学理论在学界具有巨大的影响力和穿透力，每一篇论文都焕发着献身改革的气息。

一位充满改革意识的思想者

1993年，经著名经济学家于光远推荐、时任黑龙江省委书记的孙维本批准，苏东斌从黑龙江大学调入深圳大学主持经济研究所工作。在此之前，他生长在鸡西，求学于北大，在黑龙江省社科院开始真正的学术研究，他对这三个地方都有非常特殊的感情，而这三地对于他的学术生涯也有特殊的意义。

在苏东斌看来，鸡西是他所有一切的出发地，他正是在那里获得了关于尊严、自由和贫困的切身之感，启发了对于“人”这个主题的终身思考。而在北大“圣地”学习经济学的五年时光，不仅为他走上学术之路奠定了坚实的知识基础，更赋予了他追求自由、向往真理的心境。“文革”后，苏东斌进入黑龙江省社科院工作，正式进入学术界，在那里他初步形成了主体经济学的学术思想。带着丰富的人生经历和对学术的一腔热情，年近半百的苏东斌来到深圳，将他人生的余热都洒在这片改革开放的热土上。

从1993年12月到2012年5月，苏东斌32年的学术生涯中有19年在深圳大学度过。苏东斌学说的思想体系，包括他自己总结的三个方面——政治经济学、经济思想史和经济特区研究的名作，都是在深圳大学期间完成的。2001年7月教育部批准深圳大学中国经济特区研究中心成为省属高校人文社会科学重点研究基地，苏东斌是重点研究基地的主要创办人。

作为一位具有改革精神的思想者，他的“劳动者价值”“新社会主义论”等学术观点，“以开放促改革”“公正创造和谐”等政策主张，以及“目的论”“两个检验标准的逻辑统一”等思想方法在中国思想界都有一定影响。

苏东斌一生出版了28部具有较大学术影响与价值的学术著作，有19篇论文被《新华文摘》全文转载，这在中国学术界十分少见。

“不能把转型时期的过渡形式当作改革的目标模式”

> 从长远看，我们都会死去，但是，只要作为经济学家，就只能投身于时代，关注现实，从而创造出一个真实的思想来。因为，真实就是一切学术的生命。
>
> ——苏东斌

苏东斌教授曾说：“一位有良知的学者，就是要用自己的学术研究，来推动国家发展和社会进步。”知识分子不仅是掌握知识的人，还应该成为社会的良心，承载起时代使命。大众期待知识分子关注现实，参与公共事务，敢于批判、建言，以推动实现国家富强、民生幸福。苏东斌教授正是如此，他将关注当下、关心国家命运与学术研究紧密结合起来，体现了一名知识分子的时代担当，诠释了一名知识分子的风骨。

苏东斌密切关注着中国改革开放的进程，提出了一系列真知灼见。很早他就通过研究中国道路和中国体制，大声疾呼市场体制，坚定不移主张改革。他还通过研究市场改革为西部地区的发展提供理论借鉴，期待改变西部地区贫穷状态。1995年，他就开始探讨经济增长方式由外延式向内涵式转变的问题，并在报刊发表见解。在国有企业

开始实行承包制之际，他通过深入研究提出了与当时许多人不同的看法。他的关注点始终紧跟改革发展进程，又以学术研究成果推动实践。紧扣时代与现实问题展开学术攻坚，敢于发表见解，体现了一名知识分子关注国家命运、勇担时代使命的学术品格。

2012年2月10日，在深圳社科界纪念邓小平同志“南方谈话”发表20周年座谈会上，苏先生的发言稿《用观念去战胜观念》明确提出“不能把转型时期的过渡形式当作改革的目标模式”，建议深化改革，早日结束“半计划、半市场”的过渡局面，早日完成市场经济制度的真正确立。在此基础上，他还写出了《建议活页》。苏东斌先生在生命最后阶段所参加的学术座谈和学术交流当中，仍然大声疾呼，这是对中国市场经济制度真正确立的呼唤。

“千人之诺诺，不如一士之谔谔”。苏东斌教授在担任广东省和深圳市政协常委、民盟深圳市委副主委期间，积极参政议政，敢于直抒己见，给人留下深刻印象。他创办《建议活页》，供领导决策参考，其中，“冲破‘人身依附’、确认‘人才流动’”“没有廉洁官员，哪来廉洁城市”“不能把转型时期的过渡形式当作改革的目标模式”……精练的阐述中饱含着学者参政议政的勇气、经邦济世的情怀。

中国社会科学院经济研究所原副所长王振中研究员这样评价苏东斌：苏老师的经济学理论在学界具有巨大的影响力和穿透力，每一篇论文不但显示了经世济民的灵魂，而且还焕发着献身改革的气息；与任何一位有良心的学者一样，他身上也体现着“国家兴亡，匹夫有责”的秉性。

中国经济特区理论研究的开拓者

深圳在30年的改革开放实践中，为中国贡献了一种新精神，一种勇于创新、善于创新的品格。

——苏东斌

经济特区研究以及市场经济理论前沿是苏东斌一直关注的重点。他写了大量关于特区发展的学术论文，出版了《中国经济特区的前沿专题》《中国经济特区导论》，主编了《中国经济特区史略》《曾经沧海：深圳经济体制创新考察》。《中国经济特区的前沿专题》《中国经济特区导论》已经成为经济特区研究领域的重要学术著作，推动了经济特区与中国道路的研究，是中国经济特区理论研究的开拓者。

在这些论著中，苏东斌有力地驳斥了“有计划的商品经济论”，“严格地讲，商品经济是不能计划的，如果仅指国家宏观调节，那么现代经济都具有这个功能”。在这里，他以否定思维的方式表达了中国经济改革的方向绝不是“有计划的商品经济”。与其他经济学家不同，苏东斌特别强调社会主义市场绝不可缺少劳动力市场，这足以显示出苏东斌内心深处的中国市场化改革信仰。特别需要指出的是苏东斌后来的“改革”“开放”一元论。1992年，苏东斌多次重申他这个著名的论断。“从根本上讲，‘改革’就是要把计划经济体制改为市场经济体制，而‘开放’也不过是市场经济的延伸罢了。”杨龙芳教授在《经济学家苏东斌的思想贡献》一文中分析：基于这个根本结论，苏东斌全面地探讨了经济特区存在的根本原因、时代使命、现实基础、发展要义、成功因素、历史性贡献、深层动力等重大理论问题。苏东斌在解释和分析中赋予经济特区以自由的要义，他在《中国经济特区导论》的序言中就深圳未来建设一个什么样的国际性现代化大都市时谈道：“我们必须借鉴英美在城市化进程中的经验，对城市与自然环境的冲突，城市与道德文化的冲突，城市与阶级阶层的冲突及政府与市民的冲突等‘城市病’给予充分的社会预警。但是，毋庸置疑的是，真正的幸福只能存在于法治社会的大环境中。……这也许就是‘君自故乡来，应知故乡事’吧！”苏东斌赋予未来经济特区发展以自由价值导向是何等深刻，值得我们深思。

苏东斌于2010年出版的《中国经济特区导论》（商务印书馆），总结了中国经济特区的历史性贡献，其中概述篇“中国经济特区的时代使命”，开创性地提出“经济特区与中国道路”的理念，指出中国经济特区的创建与发展是在探索一条中国由普遍贫穷走向现代化的道路。在这本被列入纪念中国经济特区成立30周年系列丛书的著作中，苏东斌回顾和研究了经济特区30年发展历程，从“改革”“发展”“精神”三个层面来考察中国经济特区的历史性贡献。

从对“改革”的贡献来看，中国经济特区的贡献是，探索到一个从计划经济体制走向市场经济体制的转型模式，为经济社会发展提供了制度性上的基础和保障。从对“发展”的贡献来看，中国经济特区寻找到从区域性一般城市走向现代化、国际化的全国重要的中心城市的发展道路，这条道路达到了从普遍贫穷走向共同富裕的根本目标。从对“精神”的贡献来看，中国经济特区对中国“精神”的贡献，是形成了特有的创新精神。这种创新精神不仅为中国内地城市的发展贡献了一种敢闯敢冒的精神和意识，而且集中反映在思想解放和由此引发的结构调整与升级上。

“为了学科建设，把命搭上也在所不惜”

为了学科建设，把命搭上也在所不惜。

——苏东斌

有这样一段描述：“苏东斌教授是公认的深圳学术界领军人物之一，他是深圳大学难得的学术大家，亦是一位具有全国影响力的学者。他1993年调入深圳大学，2012年5月20日因病去世，他燃烧自己的生命，为深圳大学学科建设和学术发展做出了杰出贡献。”

苏东斌是深圳大学理论经济学学科的奠基人和领军人物。自1996年起，他带领深圳大学理论经济学团队成功演奏了学科建设“三部曲”：1996年创建政治经济学硕士点、2006年创建政治经济学博士点、2010年取得理论经济学一级学科博士点，这个博士点至今依然是深圳大学第一个也是唯一的文科博士点。然而，2007年10月，政治经济学二级学科博士点刚刚申报成功不久，苏东斌就被查出患有多发性骨髓瘤，在与癌症抗争的四年零七个月的日子里，苏教授瞒着所有同人朋友，以乐观的精神、坚强的意志和不屈的品格相继完成出版了《我讲〈国富论〉》（2007年7月）、《“制度人”假设——从计划经济到市场经济》（2007年7月）、《当代中国经济思想史断录》（2009年12月）、《中国经济特区导论》（2010年8月）四部学术著作，同时带领理论经济学团队成功地取得了理论经济学一级学科博士点。“即使是健康的学者，5年时间能在学科建设和著述方面有这么多成就，也是非常了不起的，何况苏先生还是一位60多岁的癌症患者！”

2010年8月下旬，深圳大学理论经济学申报一级学科博士学位授权点进入最后阶段，当时深圳大学作为地方高校要取得一级学科博士学位点的突破尤为艰难。作为深圳大学该学科的奠基者和领军人物，苏东斌为此付出了全部时间和精力。在答辩的前一天晚上，苏教授还在广州的宾馆里对着PPT反复做陈述演练，直到深夜。第二天的答辩非常精彩。在回深圳的路上，他得知深圳大学理论经济学学科高分通过，“顿时，他泪流满面，好长时间说不出话来”。厦门大学学术委员会主席胡培兆教授认为：“没有苏东斌，就没有深圳大学理论经济学一级学科博士点。他不仅是深圳大学理论经济学科的一面学术旗帜，更为这个学科点的申报付出了极大的心血、智慧与健康。”

2012年10月深圳大学在理论经济学博士点基础上获批理论经济学博士后科研流动站，5年来，博士后流动站已有98名国内外知名大学毕业的博士入站从事博士后研究。苏东斌先生创立的“中国经济特区论坛”，在经济特区研究领域已成为有世界影响力的知名学术品牌。

苏东斌教授为深圳大学学科建设做出了历史性的贡献，作为国内有影响的学者、思想家，他的名字将永远镌刻在深圳大学的校史中。

苏东斌教授对经济特区怀有深厚的感情，是一位极有政治敏感度与责任感的学者，始终为中国经济特区发展进行理论论证，为改革开放服务，为党和政府建言献策。他创办了15年的《建议活页》以其独特的文风和思想魅力，已经成为国内具有相当大影响的内部咨询刊物。苏东斌教授曾任广东省政协常委和深圳市政协常委、深圳市民盟副主委。参政议政的每一次发言与他的每一次学术演讲一样，都以其深刻、渊博、犀利、生动，深深影响、感染着每一个人。

苏东斌是一个精彩的演讲者。他是民盟深圳市委副主委，民盟几乎每次活动必有一讲，盟员们对苏教授的演讲赞不绝口："苏教授的演讲一定要去听！""等苏教授身体好了，再给我们做一个精彩的演讲！"他在第七届中国经济学年会上的大会主题演讲题目是"捍卫市场经济"，那时他的病已被确诊，但发言之深刻、精彩，深深打动了中国经济学界。

吴松营：特区“拓荒牛”，报业改革先锋



吴松营

1993—2005年先后任《深圳特区报》社长、总编辑，深圳报业集团党组书记、社长。

吴松营是邓小平同志1992年南方谈话的全程记录者，在他的推动下，《深圳特区报》推出《东方风来满眼春——邓小平同志在深圳纪实》，并组织和撰写“猴年新春八评”宣传南方谈话精神，在海内外产生了巨大影响力。他在全国报业中率先实行事业单位企业化管理的改革，激发员工积极性，带领《深圳特区报》创造了中国报业发展史上的奇迹。

吴松营，这位已届古稀之年的老报人，把自己的一生都献给了深圳特区、献给了他挚爱的新闻事业。有人称他是“特区拓荒牛”，早在1981年他就到了深圳，参与并见证了特区30多年的建设和发展；有人称他是“春天的通讯员”，因为他记录并组织报道了邓小平同志1992年南方谈话，向世界讲述了“春天的故事”；有人称他是“报业领航人”，因为他锐意改革，推动深圳报业创造了中国传媒发展的特区奇迹。

1968年，吴松营在湛江水产学院海洋捕捞专业毕业后，被分配去了海南的南海水产公司“接受再教育”，扫过马路，当过工人，打过铁，出过海。中学时就喜爱文学的他，利用休息时间创作诗歌、报告文学、散文，并在省级和地区的报刊上发表。1971年，公司党委把他调到政治部宣传科工作。1974年，吴松营调到湛江地委宣传部工作。至此，他走上了宣传文化和新闻人生路。

吴松营于1981年调到深圳市委宣传部工作。他扛着装有简单行李的小木箱，只身来到深圳特区开拓创业。从此，他与特区的宣传、文化、新闻工作结下了不解之缘，勇敢地开创出一片新天地。

亲历经济特区首张机关报的发展过程

据吴松营回忆，中国第一张经济特区党委机关报《深圳特区报》是在十分困难的条件下诞生的。

“当时深圳不仅缺电缺水，宣传文化工作也是一穷二白。宣传部只有十来个人，都挤在一个办公室里。那时，深圳唯一的舆论阵地就是原来宝安县的有线广播站，有通知和新闻就通过喇叭来播报。”

吴松营说，深圳市委很早就有创办一张党委机关报的设想。1981年2月，胡耀邦同志在一份建议特区要抓紧建立社会主义舆论阵地的报告中，批示广东省委、深圳市委“要积极去办”。1981年2月20日，深圳市委向广东省委宣传部呈送了《关于兴办深圳报纸的请示》。

“由于《深圳特区报》在筹办过程中，既缺少人才，更缺少资金，同年3月，接替吴南生同志担任市委书记兼市长的梁湘同志表示，勒紧裤腰带，哪怕倾家荡产，再困难也要把特区报办起来！4月14日，广东省委宣传部复函：经省委研究，同意深圳市委创办机关报的意见。”

《深圳特区报》于1981年6月试刊。1982年2月，在深圳特区视察的胡耀邦看到了试刊的《深圳特区报》后，高兴地说：“有点儿新鲜味道，是新事新办的味道。”

1982年5月24日，《深圳特区报》正式创刊。自诞生之日起，他就把宣传贯彻落实邓小平思想理论和中央改革开放政策作为宗旨和任务，并在第一时间传递深圳改革开放的新观念和新创举。

“譬如‘时间就是金钱，效率就是生命’，三天一层楼的‘深圳速度’，等等；还有报道第一个取消粮油票证，第一个职工奖金不封顶，第一个搞员工聘任制，第一个建筑工程招投标……这些新观念就像一道道闪电牵引着国人的视线，冲刷着‘吃大锅饭’的旧观念。”

《深圳特区报》在发展过程中创造了诸多“第一”：1983年12月19日开辟了《理论探讨》专版，中央和北京、上海、广州、香港、深圳本地的理论专家纷纷投稿，在特区党报上发表关于特区如何“特”、特区如何发展自己的工业、香港房地产业对深圳建设的启示等文章，开展“合资企业中思想政治工作的地位和作用”“内地造几个香港”等理论研究和讨论。1989年4月1日，《深圳特区报》告别铅字排版，成为全国第一家全部电脑激光照排的大型日报，同年5月24日，华光IV型计算机——激光照排系统通过国家验收，为中国报业发展扫除了技术障碍。

1993年7月，吴松营从深圳市委宣传部副部长调任《深圳特区报》社长兼总编辑，开始了报业改革和开拓创新的历程。在全国各省市党报中率先实行事业单位企业化管理的改革。人事制度、劳动工资制度、发行体制的改革，激发了全体员工的积极性，焕发了报业发展的青春活力。《深圳特区报》每天一早送入中南海，成为供中央领导人

参阅的党报。应各地要求，在北京、上海、武汉、成都、沈阳、西安设立分印点，成为受欢迎、有巨大影响力的全国大报。1998年自筹资金建设的高50层、“世界一流、中国第一”的深圳特区报业大厦正式投入使用。2002年9月，以《深圳特区报》为旗舰的深圳报业集团正式成立，吴松营担任党组书记、社长。2003年，经中央主管部门评选，深圳报业集团的广告收入、整体经济实力居于全国报业首位。同年6月，中共中央在北京召开全国文化体制改革会议，深圳报业集团被定为全国文化体制改革试点单位。

披肝沥胆，为改革开放鼓与呼

1990年，针对当时全国扑朔迷离的政治形势，深圳市委宣传部主持摄制电视政论片《世纪行——四项基本原则纵横谈》（简称《世纪行》），时任深圳市委宣传部副部长的吴松营负责组织策划，并具体担任该片总编辑。《世纪行》在中央电视台和全国各省市电视台播出后，在国内外引起了强烈反响，深圳市委宣传部收到全国各地寄来的表扬信件超过5万封。江泽民、李鹏、李先念、王震等党和国家领导人相继题词赞扬《世纪行》。“这部片子最大的成功是扭转了当时人们对改革开放政策的一些模糊思想和认识，同时反击了‘办特区是搞资本主义’的错误观念。”吴松营说。

1992年，邓小平第二次到深圳视察，发表了“不坚持社会主义，不改革开放，不发展经济，不改善人民生活，只能是死路一条”等重要内容的谈话。吴松营是组织指定的全程记录者。由于受制于宣传纪律，当时国内所有媒体对邓小平南方之行及其重要谈话精神只字未提。而当时的中国，姓“资”还是姓“社”的争论烽烟四起。

吴松营怀着对改革开放和邓小平思想理论的深厚感情，以共产党员的高度责任感，首先认真整理邓小平重要谈话的记录稿。1992年1月23日上午，邓小平离开深圳去珠海。当天下午，他和时任特区报副总

编辑的陈锡添在迎宾馆五号楼整理邓小平的谈话记录稿。为了加快工作进度，他们还从宣传部抽调了两位年轻人来帮忙。他们连续奋战了将近20小时，最后形成了一份《一九九二年一月十九日至二十三日，邓小平同志视察深圳的谈话记录》，一共1.3万字，这就是后来《深圳特区报》长篇通讯的蓝本。为了让市委领导便于全面掌握邓小平谈话的精神，吴松营又对稿件再精简，去掉视察过程以及一些交代情节的文字，形成一份《一九九二年一月邓小平同志视察深圳特区的重要谈话要点》，然后上交市委转报中央。

为了把邓小平南方谈话精神传播出去，吴松营冒着“破例”的巨大政治风险，在市委领导的支持下，积极参与组织和撰写宣传邓小平南方谈话精神的评论和报道。在组织《深圳特区报》“猴年新春八评”时，他主动找到香港《文汇报》《大公报》，促成其对评论文章进行同步转载，在海内外产生了巨大的舆论动力。“猴年新春八评”也因最早传播邓小平南方谈话精神而被载入中国新闻史册。

对此，吴松营并不满足，他又在市委主管领导的支持下，组织《深圳特区报》、深圳电视台采写、编辑邓小平在深圳的长篇报道。1992年3月26日，《深圳特区报》以最显要的版面发表陈锡添采写的长篇通讯《东方风来满眼春——邓小平同志在深圳纪实》。之后在5天的表面“沉寂”中，吴松营不得不做好被“双开”的思想准备。一直到了3月30日下午，经中央同意，新华社全文播发了《深圳特区报》的长篇通讯。随后，中央和全国各大媒体全文转载，成为中国改革开放的标志性事件。4月8日，深圳电视台播放《邓小平同志在深圳》的新闻纪录片。

1992年5月，《深圳特区报》创刊10周年前夕，时任党和国家领导人江泽民亲自题词：“改革开放的窗口”。

参考文献

［1］吴松营：参与缔造辉煌的深圳传媒拓荒史［N］.深圳晚报，2014-12-19（B02）.

［2］邓小平南方谈话与中国的改革开放［EB/OL］.齐鲁网，2012-03-25.

［3］程全兵，吴锐.“春天通讯员”吴松营：记录的“南方谈话”登上报［EB/OL］.人民网，2014-11-05.

［4］吴松营，胡志民，耿伟，刘克定，廉铁华.深圳传媒业的崛起［M］.深圳：深圳报业集团出版社，2010.

郭星亚：中国律师制度改革的先行者



郭星亚

1993年创建广东星辰律师事务所，现为首席合伙人。

郭星亚是中国律师制度改革的倡导者和先行者，她主持深圳律师制度改革试点，率先提出并推动实行行会管理、把律师变成不占国家编制的社会法律工作者的改革思路。她身先士卒，践行改革方案，放弃“乌纱帽”创办全国首家合伙制律师事务所，投身市场经济。她积极开拓律师参与破产清算、建设工程招投标等非诉讼业务，探索律师行业“全方位法律服务”之路。

当律师管理体制遇到瓶颈时，作为律师管理干部的她力推律师体制改革；当律师管理体制改革成果遭遇质疑时，她自告奋勇和大家一起“下海”，并牵头创办全国第一批合伙制律师事务所；当律师业务拓展面临困境时，她又联手同行、攻克难关，因而成了开拓律师业务新领域的灵魂人物……她就是郭星亚，中国律师制度改革的倡导者和先行者。

率先提出“全方位法律服务”，为律师业务改革打开新思路

1985年，郭星亚作为西南政法大学教授到深圳参加会议。台风延缓了她的归期，让她滞留在深圳市司法局招待所。当时，深圳市委组织正在举办局级干部普法培训班，但原定主讲者因故未到，主办者想起了教授经济法的郭星亚，请她“救场”。郭星亚不好推让，她对要讲授的《中华人民共和国涉外经济合同法》理解透彻，结合实际案例，在台上旁征博引、滔滔不绝，将枯燥乏味的法律条文阐释得深入浅出，妙趣横生，博得一阵阵掌声。市领导当场说：“这个人，我们要定了！”并马上让人事局发调令调她来深圳市司法局工作，几经周折，就这样，郭星亚卸下了教职，转身投入深圳改革开放和市场经济建设的大潮中，开始了她精彩的律师事业。

1987年初，郭星亚被派到深圳市经济贸易律师事务所任主任。作为事务所的领导，她不仅要处理好具体的案件，更要规划事务所未来发展的方向和道路。那时候，我国律师提供的法律服务非常单一，都以诉讼官司为主业，兼营一些律师条例中规定的非诉讼法律业务，出任企业和政府部门的法律顾问。随着特区经济建设的快速发展，中外经济来往越发密切、经济关系更加复杂，以往传统的律师服务不能满足业务发展的需要，改革的念头开始在她脑海里萌生。

1988年，根据日常工作中的观察体会，加上对国外律师法律服务的借鉴学习，郭星亚在全国率先提出“全方位法律服务是我国律师业务改革的必由之路”。所谓“全方位法律服务”，就是打破律师只能打官司这种单一的诉讼服务模式，打破那种把法律问题和经济问题绝对分开的思想方法，使法律服务与经济活动的全过程融合为一体，使律师成为企业家做出经济决策时不可缺少的参谋和助手。

这一观点的提出为律师业务的拓展打开了思路。随着律师体制改革的推进，律师的身影逐渐出现在社会经济生活的方方面面，如参与企业经营决策、把关政府招投标项目等，在市场经济环境中，律师为各类经济活动的合法合规、有序开展提供了重要保障。

力推律师体制改革，创办全国首家合伙制律师事务所

1992年，为应对香港回归后两地法律服务对接的需要，国家决定在深圳进行律师改革试点。时任深圳司法局律师管理处处长的郭星亚受命主持具体工作，为全国律师体制改革探路。

经过大量的调查与研究，郭星亚认为律师应该是依靠自己掌握的法律知识，为社会提供法律服务，在执业中体现公开、公正、公平原则的社会法律工作者。律师事务所应该是一种社会中介组织。而我国将律师定位为占编制的“国家法律工作者”，既不合乎国际惯例，也与律师的职业要求相悖。管理部门对律师管理过于细致，很大程度上也会干预律师的正常执业。

为此，郭星亚提出了实行行会管理、把律师变成不占国家编制的社会法律工作者的总体改革思路，并据此设计出包括六个方面内容的改革方案：一是从产权界定和律师事务所两个方面对国办所进行全面改革；二是律师分配方案改革；三是建立健全律师事务所和律师注册

年审制度；四是制定现有律师和司法行政机关官员开办律师事务所的管理规定；五是允许外地律师事务所来深圳开办分所；六是制定本市有条件的社团、法学研究机构中取得律师资格的人员开办律师事务所的管理办法。

1993年春天，她带上这套改革方案信心十足地去北京向司法部汇报，却被浇了一盆冷水。律师一直以来都被司法部门当作“摇钱树”，很多领导都不想把这支能赚钱的队伍划出去，有些原则性强的甚至认为律师队伍“不管就会出乱子”。当时的主管领导以“邓小平没有说过律师制度要改革”和“自由化”两条理由将方案全盘否定。

改革的阻力同时来自律师队伍本身，很多人担忧“铁饭碗”被打破以后，原来能够享受到的一些福利待遇，如办公用房、住房都要全部归还司法局。他们害怕改变，不敢冒这个风险。

虽然改革之路异常艰辛，但郭星亚坚信改革的方向一定正确，改革也一定能成功。她北上北京，西行四川，南访江浙，东至东北，在全国调查了几十家律师所，访问了100多名律师。她在他们当中呼吁、奔走，与他们一起探讨，集思广益。她甚至在广东省司法厅召开的一次大会上向领导请求：“我在深圳搞试点，成功了，对全国是一种贡献；失败了，也能让全国同行作为前车之鉴，另寻方案。”

很快，事情便有了转机。在同年6月的全国司法厅（局）长工作会议上，新上任的司法部部长肖扬指出：司法行政改革重中之重就是律师制度的改革，这项改革的主要思路就是要把律师变成一种行会管理，使律师变成不占国家编制的社会法律工作者。这和郭星亚的方案不谋而合。借此东风，郭星亚将改革方案重新审定后二度进京，肖扬部长看了这套方案后一锤定音：就这么干。

律师体制改革终于拉开了帷幕，但过程中充满各种利益的交锋。一些律师不愿意交出事务所的固定资产、办公场所和办公设施，因为自1985年起深圳的律师事务所就已经开始自收自支，不占国家财政编制，完全靠自我积累发展起来。将这些资产作为国家资产全部收回，

不符合“谁投资谁受益”的原则。但司法局个别领导坚持要求律师“光着身子”出去。多封告状信寄到了司法厅、司法部，甚至上呈到时任国务院总理李鹏案上，说这样改革会搅乱所有人，以后都没办法管律师了。被夹在其中的郭星亚，一方面对律师进行动员，说服大家拿出特区人先行先试的勇气，为全国同行闯出一条新路，一方面向主管领导据理力争，为律师争取应得的利益。在她持久耐心的协调下，改革中的一些具体问题得到了解决和落实。律师辞去公职，将原国办所的办公用房、办公设施和通信器材交回司法局，然后根据需要租回使用，律师的住房和手机归自己所有。律师一律按照自愿组合的原则重新组建新的律师事务所。

作为改革方案的起草者和力推者，郭星亚也是积极主动的践行者。当一些律师质疑她：“你和我们一起走吗？你下不下海？”她当场给出肯定答案，让人无话可说。就这样，50岁的郭星亚推着全部律师下海了。放弃工龄、福利住房、医疗保险、退休工资等被人艳羡的一切，她毅然扔掉头顶上的乌纱帽，与其他3名律师一道，集资100万元创办中国首批合伙制律师事务所——深圳星辰律师事务所（现为广东星辰律师事务所），全身心地投入市场经济中。

深圳律师体制改革的成功推行，让合伙制律师事务所迎来了发展的春天。1993年底，深圳合伙制律师事务所由原来的13家迅速发展到30多家，律师队伍从1981年的3人扩张到2013年的8 000多人。深圳市原司法局局长邹旭东说：“深圳律师体制改革的成功，郭星亚劳苦功高。”

律师制度是国家民主政治制度的重要组成部分，律师体制改革不仅对律师行业本身意义重大，对中国特色社会主义市场经济的发展也有促进作用。

紧跟市场经济步伐，探索非诉讼业务，创出深圳第一份法律意见书

20世纪90年代，深圳市场经济高速发展，郭星亚从中敏锐地感觉到律师业务也应该跟着市场经济向前迈步。“市场需要这种服务，那我们律师事务所就要顺应市场需求增加这一项服务。”于是，她一步步地朝着自己过去提出的“全方位法律服务”的目标靠近，在这一过程中，她为国有企业股份制改造、公司上市发行股票出具了第一份法律意见书，开拓了律师参与公司破产清算、建设工程招投标等非诉讼业务，创下了多个律师业务全国第一。

在开拓证券市场的法律业务时，郭星亚曾亲自前往体改委主任处，站着和体改委主任讨论了一个多小时。当时上市公司的文件是由体改办负责审查的，郭星亚看到那厚厚的一堆待审查的材料时便向体改委主任建议，体改委人手太少，无法走出去调查，难以保证报告的真实性、可行性，不如把这种审查工作交给中介，由律师出具审查报告，会计师出具审计报告，既公平公正，可信度较高，又可以分摊体改办的审查工作量。她的建议很快被通过。深圳市体改办和司法局联合发文，规定股份制改组和申请公司上市的公司都要聘请律师就上报的文件出具法律意见书，作为向市政府报送的必备文件。这是中国第一份允许律师进入证券市场的通知。随后，国家司法部也发文开展律师进入证券市场的资格考试。证券市场的法律业务的开拓是中国律师开展非诉讼业务的里程碑。

在工程招投标法律业务方面，时任福田保税区法律顾问的郭星亚同样功不可没。此前，政府招投标活动一直被归为建设局的行政行为，但郭星亚认为，这项活动是民事行为，应有律师的参与。她就此事和建设局的领导进行辩论，建设局领导认为：如果招投标发生纠纷，就去法院的经济庭处理。郭星亚解释：去经济庭处理就是民事行为，不是行政行为，是民事行为就有律师代理的权利。随后郭星亚还

发表了“律师能在工程招投标中做什么事”等相关专业文章。不久，司法部和建设部就这个问题展开商讨，决定联合开办相关学习班和对参与律师的资格考试，律师参与工程招投标的法律业务从此展开。

在房地产抵押贷款方面，郭星亚从香港律师身上得到了启发，于是，她和中国银行法规处处长讨论，要求律师参与房屋按揭业务，由此律师开始了房地产抵押贷款的法律服务。当她获悉法院要设立破产庭的计划后，又马上意识到应该由相关律师来对接这一部分业务。她和法院的院长、庭长共同策划破产程序中的相应法律文书，第一件代理的就是一家中外合资企业的破产案，这些在当时都是首创，国家制定破产法也到深圳来征求意见。

随着中国经济的不断发展，企业国际化征程开启，郭星亚又把目光投向海外业务：“我们的企业壮大了，要走出国门，深圳律师应该把它们引出国门。”在她的带领下，事务所采用混合经营的模式，集会计、评估、融资等业务为一体，通过一站式服务，解决客户的所有问题。为应对国际交流合作中可能出现的法律冲突问题，年逾古稀的她还领衔创办了前海法律研究院，专注于“一带一路”的法律问题，致力于打造高端法律智库……

每一个和郭星亚接触过的人，都会惊讶于她充沛的精力和清晰的谈吐。年龄对她而言，从来都构不成约束。正是这种从容自信，让她勇于做第一个“吃螃蟹者”，掀起中国律师体制改革的浪潮，为律师界拓展非诉讼业务开辟道路。

人们常说改革创新是深圳的根、深圳的魂，那不仅是因为这片土地提供了一个鼓励创新、包容失败的环境，更是因为这里生活着一群像郭星亚这样积极进取、锐意改革的人。人与环境的相互融合、相互促进，是深圳这座城市一直引领着全国改革的秘籍之一。

参考文献

郭星亚：敢为天下先 时代弄潮儿［EB/OL］.深圳市律师协会网站，2016-01-29/2018-04-20.

李罗力：社会智库体制机制改革创新的弄潮儿



李罗力

1993—2006年任中国（深圳）综合开发研究院副理事长兼秘书长。

李罗力根据中国（深圳）综合开发研究院民办公助的特点，从实际出发，大胆进行制度创新，积极探索建立符合市场要求的运行机制和主体业务框架，使其成为中国研究咨询机构中成功尝试市场化运作的“先行者”，走出一条不同于一般社会科学研究机构的发展道路，为中国社会智库建设和发展提供了可资借鉴的宝贵经验。

李罗力临危接手全国第一家民间研究咨询机构，锐意进取，大胆推进制度创新，探索建立符合市场要求的运行机制和主体业务框架，使综合开发研究院成为中国研究咨询机构中成功尝试市场化运作的先行者，进而走出一条不同于一般社会科学研究机构和咨询机构、积极为中央及地方各级政府决策服务、为不同类型企业的改革与发展提供咨询服务的新路子，为社会智库建设发展提供了可资借鉴的经验。

大胆突破困境，为体制机制创新打好基础

20世纪80年代末期，随着社会主义市场经济体制改革的深入，政府和企业的行为开始发生根本性变化。面对错综复杂、竞争激烈且日益全球化的市场经济环境，各级政府和企业的领导人都越来越深切地认识到，建立拥有独立和客观公正地位、能够为政府和企业科学决策提供重要客观咨询意见的智库机构，已经成为历史变革和历史潮流的大势所趋。时任国务院发展研究中心主任马洪、深圳市委书记李灏共同发起，于1989年2月成立的我国第一家民间性政策研究咨询机构——综合开发研究院（中国·深圳）应运而生，成为中国改革开放史上社会智库建设具有里程碑意义的重大创举。

新型研究机构没有任何可供借鉴的经验，在探索中必然会不断遇到各种难题。建院四年左右，研究院陷入前所未有的严重困难和严峻挑战：既缺乏年富力强的管理者，又存在领导体制不顺如何解决的问题；资金匮乏如何解决，市场化的路如何走；没有经费如何在划拨土地上完成基地建设，以及如何留住人才、做大做强等问题。面对困局，马洪与李灏商量决定，调任一个具有一定研究能力、组织管理经验和熟悉深圳的同志来担任研究院的领导。于是李罗力就成为不二人选。

李罗力是一位改革风云人物，亦学亦官。早在20世纪80年代初期他担任南开大学经济研究所副所长期间就与一批中青年经济工作者一

道，投身改革开放大潮：曾经亲身参与创办天津开发区的工作；曾经首倡、发起和组织了当时在全国都有重大影响的环渤海经济圈的调研和会议论坛活动；曾经参加著名的“莫干山会议”。1986年10月他调任国家物价总局物价研究所任副所长，曾直接参与了当时攸关整个改革开放命运的物价改革方案的制定工作。1988年调至深圳工作后，历任市政府办公厅副主任、信息中心主任、市委副秘书长。

1993年底，李罗力调任综合开发研究院任副理事长兼秘书长（当时综合开发研究院实行的是理事会领导下的秘书长负责制）。李罗力在上任之前，就对研究院面临的困难有所了解。因此他在同意接受这个艰巨任务之前，到北京中南海与马洪理事长进行了一次长谈并提出三点诉求：一是如果由他担任秘书长，他必须在理事会制定大的发展方向和发展原则后具有日常管理工作的实际决策领导权；二是研究院的日常工作领导班子由他来向理事会推荐人选，而不能由其他人进行硬性的安插，从而保证研究院的领导班子能够精诚团结，而不是内斗和争权夺利；三是土地的基建方案要由他来领导全权进行筹划，找到合适的合伙伙伴并形成方案后报理事会审批，别人不得再插手，以避免出现此前基建工作的乱象。李罗力的约法三章得到了马洪同志的赞同，为他今后领导研究院打“翻身仗”奠定了根本的领导体制基础。

在理顺了研究院大的领导体制后，李罗力走马上任面临的第一个挑战，就是在政府划拨的土地上如何建设研究院办公设施的问题。当时的情况是，研究院既没有财政投资，也不具备向银行贷款的条件。而且由于建院初期研究院对于基建及投资合作的业务和法律都不熟悉，因此在与别人合作中不断上当受骗，导致官司债务缠身，1993年底，不但在建的几栋楼连土建工程都没有完成，而且负债累累。因此，李罗力上任后的第一件事，就是用市场化方式为综合开发研究院银湖基地建设筹集资金。由于研究院拿到的是政府划拨地，不允许转让，于是他采取用“土地换资金”的方法，划出一部分土地给合作的投资方，由他们建设自己的住宅或别墅，然后由他们提供资金给研究院完成基建任务，以此成功筹得第一笔资金。从1994年初到研究院大楼

于2002年正式建成期间，李罗力带领研究院基建部门陆续进行了四次大的筹款工作，不但补缴了政府地价，归还了外单位欠款，还在银湖这片土地上建起直到现在仍然不失为国内外一流硬件设施的综合开发研究院基地。

1995年底专家公寓楼通过竣工验收，1996年2月研究院搬迁到银湖专家公寓，结束了长期以来办公场所分散的状态，并且在楼顶高高竖起“中国脑库”四个大字，以此作为自己的奋斗目标。同时，李罗力开始整顿队伍、建规立制，建立了从行政、财务、人事、文秘、档案到考勤、考核、奖惩、项目管理等一整套完善的规章制度。至此，研究院才开始真正走上正规化发展的轨道，并开始了探索新型发展道路的征程。

不断推进制度创新，建立符合市场要求的运行机制

传统的政府政策研究机构是靠财政经费来支持生存和运转的，而综合开发研究院作为脱离政府体制，在市场环境中生存发展的新型咨询研究机构，必须靠自己完成具有市场价值的有偿课题来获取赖以生存和发展的经费。这是李罗力面临的最大考验，也是促使他不断推进制度创新的外在动力。

研究院在成立之初，没有名声，没有影响，没有做市场化课题的经验和能力，没有相应的专业人才队伍，也没有与其相配套的体制机制。虽然在建院两三年之内在马洪、林凌等老领导、老专家带领下，给国家和一些省市政府做了有关发展战略的课题，但都不是由政府或企业按照市场化标准进行委托的课题，导致研究院缺乏稳定的资金来源，员工也缺乏对未来的稳定预期，不少员工纷纷离去，还留在研究

院的许多研究人员也都人心涣散，有的跑到外面去开公司，整个研究院基本上已经处于半瘫痪状态。

总结研究院成立后走过的一段历程，李罗力认识到，要坚持市场化的办院宗旨，首先要解决的问题就是如何面向市场、面向社会，寻求自己新的正确定位，并为此克服困难、探索创新，在奋斗中实现目标。明确了自己的功能定位后，在李罗力的领导下，研究院从1995年开始就提出了创建一流研究咨询机构的奋斗目标，并不断进行适应市场要求的制度创新。

一是建立人才聘任及人员退出机制。研究院从1995年开始，陆续实行全员聘任制、岗位目标责任制、全员打分考评、末位淘汰制等。研究院的全体人员一年一次聘用任职，考核不称职或基本称职者，或解聘，或调整岗位、下调收入。没有铁饭碗，没有太平饭，有利于全体员工牢固树立市场竞争意识和爱岗敬业、奋发向上的精神。

二是建立绩效优先的人才评价机制。2001年实行内部专业技术职务、内部管理职务聘任制度，不论资历深浅、学位高低，强调能力和业绩，以此作为聘任职务的重要依据，而且岗位职务与责任、创收指标直接挂钩。这一机制促进了研究院内部竞争，出现创收业务人员要求高聘、工人被聘任部门负责人等打破论资排辈、积极承担责任的良好氛围。

三是建立参照企业的成本核算机制。针对事业单位没有成本概念，缺乏生存危机感的痼疾，研究院1999年起实行内部成本核算制，2000年又实行全成本核算制，对所有开支（包括用品、文印、通信、用车、水电等）实行核算和分摊，形成节约、算成本的良好风气。

四是营造建设学习型组织的机制和氛围。研究院高度重视提高员工素质，从1995年起，即以制度的方式鼓励研究人员在职深造攻读学位，提升自己的学识水平。1996年对员工进行计算机应用知识的强制性培训与考核，主要业务人员当年都已基本掌握计算机运用技能。2001年开始全员学习英语，聘请外教授课。此外还不定期举行探讨热

点、难点问题的理论务虚会，举办交流学习心得、学术观点的读书报告会等。

同时李罗力还注重机构文化建设，提高队伍的综合素质，不断进行理论学习、开展思想教育，培养员工树立改革开放意识和讲团结的良好品格。这些都对研究院的长治久安、稳定发展起到了重要的作用。

在李罗力的带领下，研究院经历了从自立课题为主到接受委托课题为主，从上门反复游说到客户自己找上门的变化，在努力推销自己的过程中不断创造市场需求，在积极开拓市场的过程中逐渐建立自己的信誉和品牌。值得一提的是，综合开发研究院通过在实践中摸爬滚打，锻炼队伍，付出了艰苦劳动和大量心血，摸索出一套为企业提供决策咨询服务的业务框架，包括为企业制定发展战略规划、制定项目策划方案、项目可行性论证、制定改制改组方案、重大决策项目咨询建议、投资咨询、质量管理体系认证咨询等。最终，研究院成功地探索出一条面向市场的良性发展之路，至今仍然是综合开发研究院区别于国内其他高端智库的最鲜明特色。

重视分配制度改革，解决运行机制的难题

为了让研究人员最大限度地发挥聪明才智，生产出更多、更好的高质量知识产品，李罗力还在分配制度上下功夫。一方面不允许任何人以个人名义在外承揽有偿课题，坚决杜绝研究人员搞脱离机构的个人行为；另一方面建立了有效的分配制度，强调课题收入必须向一线研究人员倾斜，即研究人员个人的收入直接与本人完成课题的数量、质量与创收挂钩，多劳多得，收入上不封顶，贡献大者还要给予奖励，研究人员的年收入往往都远高于院领导班子成员。这样的分配制度极大地调动了研究人员的积极性，使研究院承接完成的课题数量和课题收入连年大幅增长。

然而，1997年后，随着研究院越来越成功地进入市场，越来越多地承接政府部门和企业委托的课题，新的问题又产生了。主要是相当多的研究人员往往强调所完成的课题都是以自己的能力和小团队的努力来完成的，要求把收入的大部分分配给个人和小团体。结果是一度出现了随着对外承接课题量的迅速增加，研究人员个人的收入越来越可观，而上缴研究院的管理费却相对过少，导致研究院用于公共开支的费用陷入困境，出现“富了和尚穷了庙”的不正常现象。

后来的实践证明，这实际上是所有面向市场的研究咨询机构在发展到一定程度上都绕不过的一个难题：在机构内部怎样划分上缴机构部分与分配给个人部分的合理分配比例。上缴机构部分过大，就会打击研究人员个人的积极性，阻碍他们充分发挥自己的聪明才智，而且会逐步重新陷入“大锅饭”的被动局面。但如果上缴机构部分过少，又会减少机构的公共开支费用，减少机构为长远发展所必需的积累，造成机构入不敷出，从而对机构总体的进一步发展造成潜在的威胁。

为了解决这个运行机制上的难题，李罗力和研究院的领导班子又从实际出发，进行了充分的调研，并且多次召开务虚会，组织研究院所有研究人员进行反复研究和讨论，充分发扬民主，听取大家的意见，经过长达一年多的反复摸索，最后定出了一个大家都共同认可和接受的合理分配比例。

这个在探索的实践中产生和制定的分配比例，是研究院运行机制的一个极其重要的改革性措施，正是这样一个科学合理的分配机制，使研究院既能充分发挥所有研究人员的聪明才智和积极性，又能够为整体的全面长期可持续发展聚集资源。从某种意义上说，这既是研究院保持旺盛发展长盛不衰的秘诀，其实也是面向市场的研究咨询型机构在运行机制上的一个重大突破，对所有的这类机构都具有普遍的借鉴意义。

从“中国脑库”到“国家高端智库试点单位”

李罗力在主持综合开发研究院工作的13年里，在常务理事会和马洪、李灏的领导下，带领研究院不仅在经济上打了“翻身仗”，而且全院的制度建设、队伍建设和研究咨询、学术交流也达到了一个新的高度。他组织和领导开展了许多重大课题研究，为各级政府及相关部门提交了研究咨询报告，出版了一系列研究成果，对国家制定有关方面的重大战略方针政策，推动国家、地区的改革开放和经济社会发展，推动国际区域经济合作，推动粤港澳台和珠三角的合作，都发挥了积极的参谋助手作用，做出了巨大的贡献。

李罗力还非常注重举办国际学术交流活动，从1999年开始连续举办四届的“全球脑库论坛”，与国际机构共同举办了7届“东亚经济论坛”，以及“中印经济论坛”“中俄经济论坛”等，着力打造综合开发研究院的国际影响力，不仅提升了机构的国际声誉，而且形成了与国际上知名智囊机构交往与合作的网络，一些国际著名会议机构每次举行重要活动，都向综合开发研究院发出邀请。他们都知道，在中国南方有这样一个颇具实力和活力的中国高端智库。

经过长时间的努力探索，现在研究院已经形成了理论研究、政策分析、企业咨询三者兼容，自立课题、政府任务、企业委托三者结合，信息资讯、国际合作、学术交流、刊物出版、人才培养等多方面业务配套，构成了不同于一般社会科学研究机构和咨询机构的主体业务框架，并积极为中央及地方各级政府决策服务，为不同类型企业的改革与发展提供高质量的咨询服务，摸索出了一条研究咨询机构面向社会需求、面向市场、面向社会主义经济建设，主动抓住热点和重点问题，直接为政府、为企业提供决策咨询服务的新路子。

综合开发研究院从20世纪90年代末期的“中国脑库”，到2015年被遴选为第一批25家国家高端智库试点单位，李罗力功不可没。李罗力在北京参加重要会议期间，得知申报国家高端智库试点单位一事，他

回来后向综合开发研究院理事会汇报，力陈争取入选国家高端智库试点单位的重要性和必要性，并得到了理事会的一致赞同。通过研究院领导班子的积极努力，顺利实现了入选国家高端智库试点单位的重要发展目标。

不断改革创新，前进路上永不停步

谈及研究院的发展历程，特别是能够与机构一起成长的宝贵经历，李罗力感到充实与满足。2007年6月，退休后的李罗力仍然继续为深圳乃至全国的改革开放贡献着自己的力量。2011年底，综合开发研究院正式发起成立了深圳市马洪经济研究发展基金会，李罗力担任创会理事长，他领导马洪基金会创建了“深圳市智库百人会”，汇聚民间的力量，评价和监督政府工作，让更多的民间精英和智者，通过这个平台向政府发出理性的诉求和理性的建议，帮助和促进政府更好地转变职能，更好地为公众服务，在全国起到了引领和示范的作用。2016年下半年，李罗力又推动成立了深圳市慈善事业联合会，并正在带领这个刚刚成立一年的全新的全市性社会公益组织，为深圳市慈善事业的改革创新做出新的努力和贡献……

侯克鹏：建设与国际接轨的标杆行业协会



侯克鹏

1998—2012年任深圳市家具行业协会常务副会长兼秘书长，2012年至今任执行会长。

侯克鹏凭借丰富的阅历及国际视野，精心铸就了一个与国际接轨的标杆行业协会——深圳市家具行业协会。在他的推动下，协会打造了深圳国际家具展览会、深圳市家具行业协会检测中心、中国家具产业教育学院，以及高于国家标准的“深圳家具标准”，打造出中国市场经济条件下行业协会发展的成功样本。

放眼世界，凡是市场经济比较发达的国家，行业协会都发挥着非常重要的作用。它们承担着企业与政府、社会沟通桥梁的功能，也是行业发展的重要推手。深圳是中国改革开放的窗口，也是国内市场经济最发达的地区之一，深圳市家具行业协会也是成就这座城市经济活力的代表性行业协会之一。在海外生活多年，积累了丰富国际经验的深圳家具行业协会秘书长侯克鹏，可谓是推动深圳行业协会向国际化靠拢的改革灵魂人物，他打造了中国市场经济条件下行业协会发展的成功样板，对全国产生了强大的示范性影响。

打造与国际接轨的行业协会

20世纪90年代，正值深圳经济腾飞的年代，侯克鹏从海外归国，不久之后成立了深圳市德赛展览有限公司，为深圳家具展览产业提供服务。

有着丰富海外经历的侯克鹏认为，家具行业要持续健康发展，必须依托于行业协会，并通过行业协会来打造强大的区域品牌，带动全行业发展。

在协会发展规划上，侯克鹏有着清晰的视野和目标。与国际接轨、为行业企业提供技术与市场服务、提供人才支持、制定行业标准、沟通政企关系，是行业协会的根本责任。

在侯克鹏的推动下，2002年，深圳市家具行业协会深圳家具研究开发院成立；2004年，深圳市家具行业协会检测中心成立；2007年，中国家具产业教育学院创立。在强大的会展平台及传媒平台基础上，协会规划的一整套与国际接轨的服务机构先后布局完成。

深圳家具研究开发院拥有包括意大利米兰理工大学设计系、Poli Design（多设计学院）、Indaco（时尚与艺术设计学院）等最优质的国际资源，十几年来，已为国内数百家家具、家居及其产业链上下游企

业提供了市场专题研究、顶层战略设计、家具产品设计、品牌形象设计、商业空间设计、活动策划等服务，成功树立了全友家居等标杆品牌。2005年，深圳家具研究开发院获得中国轻工业设计师职业资格认证考试及培训资格。

深圳市家具行业协会检测中心是深圳市政府重点支持的三大公共技术平台之一，为中国家具行业检测信息技术发布中心。2007年，获得国家认可委员会认可（CNAS）资质，实现国际互认；2008年，成为十环认证签约实验室；2009年，获得中国计量认证（CMA）资质，报告具备中国法律效力；2011年，获得美国消费者委员会CPSC认可；2013年，与美国UL（保险商实验室）签订合作谅解备忘录，实现检测互认。

2007年在江西赣州创立的中国家具产业教育学院，是全国唯一一家专门培养行业从业人员的生态型教育学院，提供从导购员教育到总裁培训的行业全面教育服务，并涵盖研发、制造、营销、终端全环节的咨询诊断与执行落地。

协会打造的深圳国际家具展，执行“不符合国家标准的产品不得进入展会”的原则，是国内和国际上知名的、以创新设计为主题的专业展会。历届展会参展、参观客商总计超过150万人次，影响力辐射东南亚、欧洲。

另外，由侯克鹏任总编辑的月发行量10万份的《深圳家具报》，以及月发行量5万份的《深圳家饰》杂志、中国最大的家具行业门户网站——中国家具网，构成了协会强大的传媒平台，为协会会员提供立体式广告传播服务。

行业协会与政府脱钩之后，深圳市家具行业协会在侯克鹏的推动下，迅速发展成全方位满足行业企业发展需求的协会组织。2004年，被民政部授予“全国先进民间组织”称号；2005年，深圳国际家具展览会被《深圳商报》誉为“最能代表25年深圳形象的深圳名片”。

目前，协会拥有200多个家具类、设计类和市场类的专业服务人才，以及意大利、西班牙、美国等国际性专业人才。除深圳地区，还包括全国的家具制造企业、原辅材料企业以及深圳设计师专业委员会、深圳家居饰品专业委员会、中国家具销售商联合会的会员近千个，是全国仅有的9个AAAAA级行业协会之一。

在协会大平台的有力支持下，“深圳制造”的区域性品牌已经形成，深圳家具行业牢牢占领全国家具行业高地，汇聚了众多一线品牌。2012年，深圳家具年总产值2 000亿元，其中出口106亿美元，贡献税收89亿元人民币。

打造家具行业高于国家标准的“深圳标准”

2015年3月，侯克鹏在深圳国际家具展的基础上，举办了轰动一时的“深圳时尚家居设计周”活动，包括主题型“设计馆”、18平方米极小户型超强挑战赛、世界顶级品牌助阵的“拎包入住馆”“国际设计师对接展”等。设计师创意分享会更邀请了来自世界各地才华横溢且成绩斐然的室内设计、空间设计、工业设计、建筑设计领域的顶尖人物齐聚盛会，从不同角度共同探讨产业与设计未来的发展趋势，借此持续提升中国家居产业链的整体水平，引导人们的时尚生活方式。

侯克鹏并没有止步于已有的突破。2015年5月，深圳市家具行业协会会同深圳市市场和质量监督管理委员会、深圳市人居环境委员会共同起草了《家具成品及原辅材料中有害物质限量》《绿色家具评价规范》两项标准，打造高于国家标准的“深圳家具标准”。2017年1月1日起，《家具成品及原辅材料中有害物质限量》全面实施，既为消费者和社会打开了一扇绿色健康的窗口，又以标准升级带动了“深圳制造”的品质升级。

在布局全国市场方面，侯克鹏多方奔走，积极推动深圳家居行业企业从集中制造向分散制造过渡。目前，协会已经着手在豫、晋、鄂、皖、湘、赣中南六省布局大型工业园体系，芝华士、左右等众多一线家具品牌纷纷跟随布局。侯克鹏计划未来将让深圳成为家居行业的五个中心：品牌运营中心、设计研发中心、文化创意中心、高端产品的展示中心和体验中心。未来，侯克鹏希望深圳能够进一步提升绿色健康家具标准，同时推动“深圳质量”“深圳制造”走向全国甚至全世界。

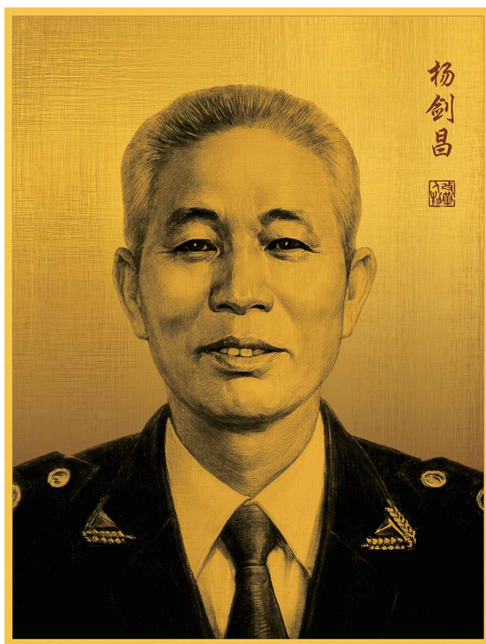
参考文献

［1］“100家实验室”专题：访深圳家具研究开发院检测中心［EB/OL］. 仪器信息网，2011-03-28/2018-04-20.

［2］苏黎原，刘杰.专访深圳市家具行业协会执行会长侯克鹏［N］.运城日报，2014-11-08.

［3］侯克鹏：深圳家具业战略发展和未来改革之路［EB/OL］. 中国家具网，201312-23/2018-04-20.

杨剑昌：勇敢维护群众和消费者权益的“布衣青天”



杨剑昌

2000—2015年，深圳市第三、四、五届人大代表。

杨剑昌致力于为消费者维权，20多年来成功处理涉及群众和消费者利益的大案要案3 100多件，累计为20多万名消费者挽回经济损失逾12亿元。他创立了深圳市第一个人大代表接访室，创新了人大代表与群众的沟通联络方式，五年接访20 000余人，接待投诉3 000多宗，为这座城市的政治文明进程注入了活力。

20多年来在深圳市罗湖区消委会的工作岗位上，杨剑昌为20多万名群众和消费者挽回经济损失12亿元。虽然他因此成了一些人的眼中钉、肉中刺，但他维护群众和消费者权益的信念坚定如一，是老百姓眼中的“布衣青天”。此外，他还创立了深圳市第一个人大代表接访室，创新了人大代表与群众的沟通联络方式。

他调查举报走私，举报偷税，他无惧暴力、威胁和恐吓，追查形形色色的造假团伙、诈骗集团……有人称他是“布衣青天”，也有人说他是“痴线”（粤语“神经病”）。从一个普通的来深打工者，到一个远近闻名、获誉无数的知名人物，杨剑昌的一身正气，不仅感染了一座城市，更感染了整个社会，为这座城市的法治文明进程注入了难得的启蒙基因。

一身正气，两次丢了饭碗

1981年，23岁的杨剑昌初到深圳就展现出独特的性格。

那时，他在一家医院工作，发现医院常有人鬼鬼祟祟利用麻袋装鹅毛、鸭毛夹带文物、走私黄金。杨剑昌随即私下展开了调查。为了查清这些违法事件，有一次，他骑着自行车不小心翻到深圳石岩山底，昏迷了近1个小时才醒过来。但功夫不负有心人，经过调查，杨剑昌将了解到的情况写成报告向政府反映，结果犯罪分子得到惩处，而他也因此丢了来深的第一份工作。

再后来，他辗转到驻深中国电子工程特种装饰公司（现为深圳新科特种装饰工程公司）工作，在工作中，他发现不少驻深单位和公司营业额年年上升，缴的税却少了，原来驻深单位和公司有两套账。杨剑昌认为这不对，向公司总经理提出了自己的看法，总经理不以为然。于是，他向公司上级领导和深圳市纪委反映公司偷税的情况，纪委领导对他表示支持，要他向中央审计署和财政部及税务部门举报。

杨剑昌向国家有关部门和税务部门举报驻深单位和公司偷税的情况后，国家审计署和财政部联合成立工作组，进驻深圳近11个月，查处了很多驻深单位上百亿元税款，他所在的公司也因此补缴了几百万元税款，并遭到处罚。

事后，杨剑昌被人按在地上揍了一顿，还被公司解除了劳动合同，成了下岗工人，并被强行赶出了宿舍。

杨剑昌调查举报驻深单位和所在公司的违法犯罪行为，并不是为了个人利益。税务局奖给他2.8万元，他立即捐给了华东水灾的灾民。此后在工作中所获得的各类物质奖励，他也全部捐赠出去。如1998年领到中消协等奖励1万元，捐给了北京希望工程；2004年获得深圳市委市政府“文明市民标兵”5 000元奖励，捐给了深圳市青少年事业发展基金会。

在别人看来，他就是个不通情理的“痴线”。但维护社会正义，在杨剑昌的价值观中，是必须坚守的原则。

这样的价值观来自家教。杨剑昌的父亲杨德忠，民国时代就在乡村做教师。新中国成立后多年当选人大代表，讲真话、办实事、办好事，成了杨德忠一生的信条。父亲的言行及在群众中的影响力给杨剑昌留下了深刻印象，也塑造了杨剑昌一身正气的品格。

入职消委会，死磕商业欺诈行为

杨剑昌因为举报所在公司逃税，工作没了，房子也没了。幸运的是，他的遭遇受到当时领导的关注。1993年，在上级关心下，杨剑昌被安排进当时的深圳市工商局罗湖区分局工作，次年被安排在罗湖区消委会，负责处理消费者投诉，保护消费者权益。

随着市场经济的发展，人们收入水平不断增高，消费维权的矛盾不断上升。消费者投诉是否能够得到合理解决，不仅与市场秩序和市

场繁荣相关，在很大程度上也是政府工作业绩的重要指标。维护消费者权益实际上是关乎国计民生、社会稳定和“民心”工程的头等大事。处理消费者投诉，需要耐心，更需要一身正气，杨剑昌被安排在消委会工作，可谓人尽其才。

这份工作完全符合杨剑昌的口味，从此他可以代表公权力来伸张正义了。

此后，小到一个发夹，大到许多购买商品房的住房消费，乃至消费者因接受服务受到人身和财产损害，只要接到消费者投诉，杨剑昌就积极奔波，直到彻底为消费者解决问题。杨剑昌因此受到了无数消费者的感谢，与此同时，也打击了许多不法商家和厂家，有力地维护了市场经济秩序。

1997年，杨剑昌遇到了他人生中最艰难的时期。这次，他杠上的是头上顶着广东省政协委员、深圳市警察基金会名誉副会长、中国最高检察官教育基金会理事、深圳市工商联常务理事等头衔的港商巨贾——深圳泰明公司、粤民、广客隆百货公司的实际控制人彭海怀、彭海生兄弟。

1997年8月，数百名消费者到罗湖消委会投诉深圳泰明公司、粤民、广客隆百货公司巨额诈骗。有关部门决定由杨剑昌调查此案。

调查发现，泰明集团实际控制人彭氏兄弟精心设计了一场大骗局：泰明公司在国贸大厦搞商铺招租，粤民、广客隆百货公司开设大型百货商场，大量销售购物卡、会员卡，使成千上万的群众和消费者上当受骗。三个公司一唱一和，在深圳的各大媒体上大做广告，宣称第1年免租金，第2年至第9年月租每平方米仅100元，而当时国贸商场的市场行情是月租每平方米800元。

杨剑昌发现，泰明集团根本不可能履行合同，该公司所拥有的国贸物业只有204平方米，并且早在两年前就分别抵押给了两家银行。而此时该公司公开对外发售的所谓黄金铺面却高达21 250平方米。

不明就里的消费者被广告宣称的巨大利益诱惑，纷纷一次性掏了9年的资金，却迟迟等不到泰明集团兑现商铺。

无力履行合同，杨剑昌凭借最朴素的认识确定泰明公司涉嫌诈骗。但彭氏兄弟深耕的关系网让杨剑昌吃尽了苦头，先有不明真相的领导责难，后有泰明公司标的索赔1 734万元将杨剑昌告上法庭。

此后，历经三年官司，杨剑昌先后8次坐上被告席，2次病倒住院。在巨大的精神压力下，中年的杨剑昌已是满头白发。

值得庆幸的是，在杨剑昌不屈不挠的坚持下，泰明公司终于露出马脚。经有关部门查实，泰明公司骗取国家商业银行的贷款达20多亿元，并用这些从银行骗取的巨额资金设计了一个又一个商业骗局，大肆骗取老百姓的钱财。泰明集团受到法律制裁。

在为消费者维权过程中，杨剑昌遇到过不少威胁和恐吓，更有甚者公然使用暴力，但杨剑昌从未退缩。

2001年，他受理了消费者对惠州唐京公司的投诉。调查之后，杨剑昌发现唐京公司通过非法出售灵地，以一地十卖甚至百卖的方式大量骗取钱财，涉案金额高达数十亿元。

由于唐京公司远在惠州，不属于深圳管辖，杨剑昌只好用自己调查整理的800多份材料不停地向省、市、中央领导反映。为此，杨剑昌先后两次险遭不测。

一次回家路上，一辆挂着特种车牌的小轿车突然加速向他疾驰而来，幸好他反应迅速，避免了一场飞来横祸。不出一个月，类似的险情又在马路上重演。就在中纪委和监察部联合发文彻底调查此案后不久的一天，杨剑昌在食堂用完早餐准备回办公室时，两个大汉突然起身，拎起啤酒瓶，照准他的后脑勺就是两下。幸亏及时赶来的同事将头破血流的杨剑昌送到医院，医生检查后不禁惊叹：“好险呀，只差4厘米，就会致命！”

20多年来，杨剑昌顶着随时掉脑袋的压力，从消费者投诉的每一件琐碎小事做起，先后成功处理涉及群众和广大消费者利益的大案要案3 100多件，其中亿元以上案件10多宗，涉及群众和消费者20多万人，涉及金额达百亿元；为消费者挽回经济损失近12亿元，移送案件给政府执法部门处罚入国库近3亿元；收到全国各地寄来的表扬信数千封、锦旗60面及牌匾10块；获得国家、省、市、区荣誉90多项。他被人们称为“布衣青天”。

议案大王，接访大门从未关闭

为进一步发挥作用，杨剑昌希望自己能有机会当一名人大代表。2000年4月，杨剑昌不负众望当选为深圳市人大代表。此后，杨剑昌连任三届人大代表，向各级政府提出议案和建议420多个，文字达60万字，内容涉及经济、文化、教育、医疗等方方面面，被人们称为“议案大王”。

2005年8月，在罗湖消委会的支持下，杨剑昌成立了人大代表接访室，每月接访两次。接访室的火爆程度超出了他的预期，每次上百人来到接访室，杨剑昌不得不效仿餐厅拿号排队。

这不是一项轻松的工作。接访后，需要将来访者填写的表格和反映的情况进行整理，附上个人意见，呈送给市人大常委会。之后，还要跟踪、督促职能部门解决问题。有时候，为了证实情况，还需要去现场调研甚至卧底。比如对黑食品厂、黑屠宰场、黑炼金、黑肉丸、黑牛奶、黑心棉、赌博窝点等的举报，他的做法是先暗访取证，然后形成材料上报。

但2010年8月，传来人大代表工作室被列入“禁区”的消息，杨剑昌感觉到隐形的压力，开始萌生退意。当然还有其他原因。

一方面，他的人大代表接访室设立5年来，共接待投诉3 000多宗，接访2万多人。但巨大的接访量背后，效果不尽如人意。不少部门之间的踢皮球现象让杨剑昌感觉好像拳头打在棉花上。

另外，杨剑昌是罗湖区选出的市人大代表，但接访所反映的许多问题涉及其他区，这就引起其他区的意见，指责杨剑昌“跨区接访”。但是，当杨剑昌呼吁其他区的代表站出来接访时，却无人响应，甚至将他一个人扔在空荡荡的会议室里。

同时，他患有心脏病、胃病、糖尿病等疾病18年，家里堆的药五花八门。杨剑昌长期咬着牙带病坚持工作，没有休过一天年假和探亲假，曾多次累倒，3次住院手术，他感到身体实在难以继续支撑了。

第三次当选人大代表后，杨剑昌不再跨区接访，人大代表接访室也关闭了。事件引起《瞭望东方周刊》、《光明日报》、中央人民广播电台、《中国青年报》等十几家媒体的关注。著名时评家鄢烈山在《南方日报》上撰文，称杨剑昌为“国士”“国宝”，强调要从制度设计上为杨剑昌分忧，让更多人挺身而出。

“议案大王”关闭人大代表接访工作室，可能成为“前无古人、后无来者”的遗憾。但杨剑昌并没有停下脚步，他反复强调，他是“关门不谢客”，接访之门从未关闭。

原深圳市人大常委会副主任邱玫对杨剑昌的评价是：“急公好义，敢于与歪风邪气、不公平行为做斗争，说话不怕得罪人。”鄢烈山表示，他看过杨剑昌的简历，如果没有省市和罗湖区有关领导的支持，杨剑昌根本不可能有人大代表话语权。正因为深圳有这样的环境，所以才出了一个杨剑昌。

为人民和消费者谋利益，清正廉洁，两袖清风

在基层工作岗位上，杨剑昌几十年如一日地为人民和消费者利益奔波，本着一片赤子情怀，无私奉献，不畏艰难险阻，甚至不惧死亡。依法行使一个公务员的职责，或许在旁人看来只是本分、是很简单的事，但对杨剑昌而言，对一名持续与不法分子做斗争、与奸商巨骗为敌的基层工作者而言，这需要的不仅是为人民服务的正义感和责任感，更需要有置生死于度外的勇气和精神。面对不法分子的威胁、恐吓甚至暴力行为，杨剑昌坚持誓言：不管过去、现在、将来，保护国家和人民的利益不动摇，只要有命一条，有脑袋一个，就宁为玉碎、不为瓦全，斗争到底。

杨剑昌的精神和事迹感染了无数人。中央电视台、广东电视台、《国际日报·中国新闻》、深圳新闻网等多家媒体曾对他做专题报道。杨剑昌作为一名党员和公务员，38年凭良知、道德、责任，清正廉洁、两袖清风，为民说真话、办实事、办好事，不惧权贵、不惧威胁恐吓，致力于维护人民和消费者的权益。他撰写的调研课题先后受到党和国家领导人的高度重视和批示。任仲夷、朱森林、罗天、王全国、焦林义等省领导都很关注他，曾定石还亲自带他到深圳迎宾馆见习仲勋老领导，张德江、张高丽、汪洋、胡春华、王荣、李灏、黄丽满、厉有为、刘玉浦等领导也对他比较了解。广东省曾有老领导写信给张高丽：“杨剑昌是‘三讲’的好材料，是依法治国的好素材，不但要提拔，还要重用。”1998年深圳市政府下文，张高丽、李容根、李德成、袁汶等领导曾批示：“号召深圳全市开展学习杨剑昌活动……”2001年1月，28万字纪实报告文学《布衣青天杨剑昌》，由公安部群众出版社出版发行，《南方日报》《天津日报》连载3个多月。

参考文献

［1］徐选礼.杨剑昌：为民请命挑战潜规则［N］.检察日报，2005-03-28.

［2］唐洁.杨剑昌：领导没态度最让人心寒［N］.晶报，2013-01-17.

［3］黄劼.杨剑昌：传递维权正能量［N］.中国消费者报，2013-10-30.

郑学定：敢言善言者，最较真的人大代表



郑学定

2000年至今，任深圳市第三、四、五、六届人大代表。

郑学定是“最较真”的人大代表，他敢言善言，先后提了155件议案和建议，涉及环境保护、食品安全、交通、医疗卫生、教育、政府投资项目、预算安排等关乎民生和公共利益的重大问题。他为国计民生而奔走呼吁、现场控访、联名建议、约谈政府部门，直陈利弊、为民代言，让人民看到了人大代表监督的力量。

敢言善言、勇于“放炮”，郑学定被誉为“最较真”的代表。十几年来，他以坚定执着的精神切实履行着人大代表的权利。

从2000年首次当选，郑学定履职人大代表将近20年，这期间他共提了155件议案和建议，领衔提了关于制止笔架山盆景园建设、治理河流污染、保障房建设、食品安全监管、保护塘琅山12万平方米树木五个询问案。他关注最多的是与老百姓的利益密切相关的问题，如环境保护、空气污染、食品安全、交通、保障房、医疗卫生、教育、政府投资项目、预算安排等。

典型的“郑氏发言”是开门见山谈问题

“下面请郑代表发言”，在2014年以“破解交通困局”为主题的深圳人大代表论坛上，主持人话毕，现场立即安静了不少。

一位与会人员的视线迅速从手机屏幕移到讲台上，一位媒体同行则压低声音简短提示：“嘘！快打开录音笔。”接着，那位已站定、面容严肃、目光透着锐气的中年男人，在寥寥几句开场白后，很快甩出一组数据，语气带着质疑：“港铁投资的龙华线16千米花60亿元，平均每千米3.75亿元；深圳地铁一期、二期共178千米花了1000亿元，三期170千米投入1600亿元，平均每千米分别是5.6亿元和9.4亿元。为什么港铁一千米3.75亿元就能建设，而我们的花费却越来越大？”

这是典型的“郑学定发言”——敢说、套话少、用数据说话，一如在网上搜索他的名字，目录里出现的标签恰是“敢言善言者”。

郑学定是深圳市人大计划预算委员会“三剑客”之一，被众多媒体评为“两会炮手”“最较真代表”，是坊间颇为知名的市人大代表。

“我都是对事不对人，说不定代表的询问能把有的人从错误的悬崖上拉回来，这就是监督的力量。我们不要等人掉下去了才去救人，那不是监督。”郑学定在新浪实名微博中写道。

1991年暑假，还在江西财经大学任教的郑学定到深圳游玩，不料刚到深圳市财政局，“一见面就被要走了”。

“我运气蛮好，当时深圳正在酝酿会计制度改革，正好我读的方向就是西方财务会计，与改革思路一脉相承。”一年后，郑学定被派去筹建深圳市注册会计师协会，并于1998年当选秘书长，着手推进了具有全国影响力的会计师事务所体制改革和清理整顿工作。时任总理朱镕基在中国注册会计师协会关于深圳市注册会计师协会行业整顿清理工作的简报上给财政部批示，“请扎实工作、整顿会计师”。从此全国注册会计师行业掀起了整顿注册会计师的热潮。

在郑学定看来，做人大代表“是一种缘分”。1999年，他作为专业人士被吸收为深圳市第二届人大常委会计划预算工作委员会委员。当时，市人大两位副主任觉得郑学定正派、专业，推荐他做了第三届人大代表。2000年，郑学定以注册会计行业的代表当选，在该行业是首例。此后，他作为人大代表，“直白”“犀利”成了他的履职风格。

“包括记者、人大一些专委主任、代表都经常问我，为什么一直是这个风格？我觉得一是性格使然，二是责任感。可能性格因素更多，我这个人有点爱打抱不平，但心地善良。看到一些不好的现象和问题，让我保持绝对沉默是很难做到的，再加上代表身份，所以必须要履行职责。借用越战时期美国一位反战人士穆思特的一句话，表达我20年来保持这种风格的原因：我们这样做不是为了改变这个城市，而是不让这个城市改变我。我们每个人都需要安全的食品、干净的河流、清洁的空气、上学容易、看病方便……”郑学定习惯开门见山谈问题，“10分钟时间，前面8分钟都在讲套话，后面2分钟讲个不痛不痒的问题，这哪叫人大代表？”但在人情社会，这常常让对方下不了台。于是，在第四、五届代表选举期间，有人曾想阻挠郑学定连任。2010年4月7日，《南方都市报》以“深圳市民呼吁：请留下得罪人的代表”为题，点名希望郑学定、肖幼美、杨剑昌、吴立民四人能在人大换届选

举时留任，最后郑学定、肖幼美在媒体、市民和开明领导的支持下顺利当选。这让他很感动，他觉得一定不能辜负大家的期望。

“四大炮手”实为人民代言人

2010年5月26日，《南方日报》以“四大炮手五年仗义执言”为题报道了深圳“四大炮手”：“炮手”者，不畏强权，大义凛然；心系民生，传递民意；勘察调研，不尚空谈。我们评选出的4位“炮手”，有的即将离去，有的还将留任，谨以此向离任者致敬，向留任者寄望。

在2004年深圳市人大第三届第五次会议上，郑学定首次提出关于制止在笔架山公园建盆景园的询问案，直接责问政府有关部门为什么要不顾市民反对，把茂密的森林砍掉建设盆景园。最后，盆景园建设被制止。

2008年，在人大审议深圳市科技和信息局、食品药品监管局的部门预算时，郑学定紧追不舍，质疑“政府超支安排的19亿元花到了哪里”“预算安排如果解释不清楚，我会投反对票”。最终，深圳市财政局不得不做出详细解释。郑学定连任四届人大代表，同时也是连任四届人大计划预算委员会委员。作为一名会计专业出身的代表，审查政府预算是郑学定的老本行，每年人大会审议部门预算最能抓住问题的，郑学定是其中之一。他以扎实的专业功底，诠释部门预算，监督政府资金的使用。他作为政府专用资金调研组组长，经过深入调查，撰写的调研报告引起市委市政府的高度重视，他和肖幼美、刘鲁鱼等计划预算委会员一起质疑北环大道工程改造问题，完善了改造方案，大大节约了财政资金……

历年来，郑学定向公车改革，汽车尾气污染，大气污染、家居装修毒气损害市民健康，政府窗口服务态度差，私宰肉猖獗，深南大道豪华大修等问题屡屡“开炮”。

对于“公车改革”的办理答复，郑学定丝毫不给面子，直接予以“不满意”的评价。这种“不满意”在上千个答复中，每年只有两三个。呼吁深圳公车改革也是他自2003年就开始提交的建议，同年市体改办回应“时机已成熟，准备工作基本就绪”。2005年，车改办甚至还拟出了《深圳市市直机关公务用车改革实施方案》。然而此后却再无车改消息。为此11年来不算联合署名的，郑学定已经五提议案或建议，直至2013年国务院发文全国推行公车改革为止。2013年3月16日，《深圳特区报》记者綦伟以“较真公车改革11年”为题，整版报道了郑学定11年五提公车改革议案或建议的过程。

2009年“两会”期间，郑学定的一番“炮轰”改变了“笔架山一号路”的命运。这条路计划从学校的屋檐下穿过，而建筑在前、规划在后，还计划占用公共用地，砍伐7 000多棵树，曾遭到1万多人签名反对。郑学定锲而不舍，三问“一号路”，找领导、提建议，终于中止了“一号路”的计划。

2009年，郑学定在出租车降价风波中，再次以人大代表的担当成为当仁不让的意见领袖。在出租车降价听证中，郑学定“炮轰”调价方案，称5年便宜1毛钱，直指交通部门公布的数据误导代表。随后，郑学定找来专业机构对出租车企业的销售利润率进行了核算，撕开了许多企业高利润率的外衣。在整个听证过程中，郑学定一直冲锋在最前列。

敢言但也要慎言

“郑学定的发言有两个明显特点：不仅敢说话，而且很专业，发言质量高。”大部分受访者提起他都会有类似归纳。

2005年离开市注册会计师协会后，郑学定成为会计事务所合伙人，身份的自由让他更容易把所学的专业与代表履职结合起来，他常

从数据中发现问题，也有更多的时间履行人大代表职务。

“讲问题和大学讲课一样，要先备课。这个事究竟有没有道理、有没有依据，要收集民意、做调查、明察暗访，和其他代表交流，才能做到有的放矢。”但郑学定直言，具备一定的履职能力因人而异。毕竟在中国的政治体制架构和代表构成里，知识分子、工人、农民等各个领域的人都有，要求所有代表都具有专业性是不太现实的。因此，在他眼里，衡量是否是一位好代表的标准就是“有责任心和敢言”。

“人大是监督政府的，如果总是畏畏缩缩，不敢说，甚至知道的问题也不说，那就是失职！到目前为止，说不清楚的代表我还没碰到过。但敢不敢说，大家是会掂量一下。先是敢言，然后在这个基础上慎言，不要乱说。”

除去晚上查资料、查法规和写建议的时间，郑学定每年累计有两个多月时间在处理人大事务，包括人大会议、专委会议、调研视察等。2015年担任第六届人大常委会委员后，郑学定投入人大的时间比以往更多，几乎每周都要用一两天时间。

一位执着的人大代表

做人大代表近20年，郑学定坦言有过一个心理曲线，“有段时间很失望”。在第三届时，“新人”郑学定比较活跃，他觉得氛围很开放，除了询问案，代表还可以提质询案，甚至对政府部门进行工作评议，连时任副市长都被叫到人大接受代表评议，他觉得人大真的起到了监督作用。

在第四届后期，一些文件的出台却多少有些约束了代表履职的形式。在人大代表行使职权的法定形式中，由高至低分别是：特定问题调查委员会、质询案、询问案、议案、建议批评。一般建议批评可由个人提出，其他的则需要10名以上的代表联名提出。从效果上看，质

询案和询问案最能引起关注。目前深圳没有质询案，询问案也比较少见，这一度让郑学定觉得有些灰心。

“不是人大代表制度不合理，而是缺少履职环境和机制。其实人大代表的法定权不亚于美国的议员。”郑学定认为。不过，从第五届开始，有一批人大代表活跃在深圳人大舞台，郑学定是其中一位领头人。

领衔43名人大代表提议把坝光煤电厂拉下马

2013年5月，深圳市计划在东部旅游胜地坝光建设大型煤电厂，总投资几百亿元。郑学定得知此事后，与人大代表、政协委员前往视察，随后与肖幼美、叶丽燕代表商议分头找有关部门和领导了解情况。在得知此事的内情后，郑学定毅然决定联系各区人大代表共43人，领衔提出“关于撤销深圳能源滨海电厂项目的建议”，其理由一是在深圳坝光建设煤电厂与大鹏半岛的定位相违背；二是在深圳建设煤电厂不符合深圳产业布局；三是在深圳建设煤电厂将严重影响深圳大气质量；四是在深圳建设煤电厂是否具有社会效益值得商榷；五是深圳具有不建煤电厂的替代方案以解决深圳用电问题；六是深圳能源煤电厂项目的审批程序存在异议。有关部门对代表提出的建议意见不一。市国土委明确说“不”，建议采纳代表的意见；人居委却态度不明。最后在全社会持续关注下，经过3个月的博弈，深圳能源滨海电厂即坝光煤电厂被迫下马。

“2013年是深圳人大代表最活跃的一年，我牵头搞的撤销坝光滨海电厂项目、肖幼美代表牵头的地铁8号线建设问题、李继朝代表牵头的深圳湾污染整治、杨勤代表牵头的香港边界填堆区垃圾处理事件等都在社会产生了极大的影响。”为此，2014年2月14日，《南方都市报》在深圳颁发2013年度十大新闻人物奖，授予“深圳市人大代表群体”为2013年度新闻人物。郑学定、杨勤、李继朝代表420名市人大代表上台

领奖。颁奖理由是：“2013年可以称为人大代表之年。他们活跃在深圳多个大事件中，为国计民生而奔走呼吁、现场控访、联名建议、约谈政府部门甚至还准备召开质询会。这一年，是人大代表的力量，将坝光煤电厂拉下马，让香港政府正视深圳对其垃圾污染的抗议，后海湾的环境大大改善，蛇口油库的搬迁再次被关注……他们真正为民代言，不愧人民代表这个光荣的称号。”

再坚持，就能触动他们

食品安全是当今社会最大的民生问题，在2005年的四届一次会议上，郑学定等多名代表领衔提交的食品安全议案被大会列为一号议案，提交政府办理，政府随后提出了“四大体系、五大工程”的办理方案。郑学定代表看到了解决食品安全的希望，但是，几年过去了，什么体系和什么工程都没有建立起来，这让郑学定非常失望。于是，从2010年五届一次会议开始，郑学定代表每年开会时都提建议或询问案，闭会期间开展调查研究、明察暗访、约见政府部门负责人。2014年11月4日，他组织人大代表自掏腰包，在全市六个区42个超市、菜市场、地摊等采购蔬菜473批，委托深港基地检测中心检测农药残留，结果不合格率达11%。随后，郑学定组织10位代表约见政府部门负责人，质疑深圳市食品安全监管不力。这在社会上引起极大的震动和关注，《求是》杂志还专题报道了此事。

2016年4月26日开幕的深圳市第六届人大常委会第七次会议，本来是人大常委会举行的一次例会，却因为一位人大常委会委员罕有地行使了动议权而掀起了一些波澜。这位委员就是郑学定。而他动议的内容就是将《深圳经济特区食品安全条例（草案）》退回政府相关部门重写。主持会议的人大常委会主任丘海依照议事规则，让郑学定委员发言，并询问其他委员是否附议。虽然因为事先沟通不够，未有足够委员附议，最后动议未能达成，但这是深圳人大常委会委员第一次动

议权的启动。这次动议引起了深圳市人大常委会的高度重视，常委会重新组织食品安全条例起草小组，对政府提交的食品安全条例进行了全面修改，几乎是重新起草，一年半后，食品安全条例才再次提交常委会审议通过，这在深圳人大立法史上也是少见的。

郑学定较真深圳食品安全问题，引起时任深圳市委书记马兴瑞的注意。2016年6月23日上午，马兴瑞专门召开座谈会听取郑学定等代表关于食品安全问题的汇报。会上马书记对郑学定等代表长期监督食品安全问题给予了很高的评价。郑学定长期监督食品安全问题，几乎使用了代表所能使用的法定权利，包括提建议案、询问案、约见政府部门负责人、调研视察，甚至提动议案等，使深圳市食品安全投入进一步加大、体制进一步理顺、监管进一步加强、法规更加完善。

肖幼美：深圳基层民主的践行者



肖幼美

2000年至今，任深圳市第三、四、五、六届人大代表。

肖幼美积极参与创建了中国第一个业主委员会，探索出一条业主自治与专业服务相结合的物业共管模式；她是深圳通过张贴海报竞选人大代表的第一人，引发了一场代表民主意识和民主行为的“肖幼美效应”；她倾听基层呼声，提出一大批被政府采纳的建议，推动深圳城市民主进程向前迈进。

她促成了中国内地第一个业主委员会的诞生，她贴出了深圳市人大代表选举历史上第一张竞选海报，她成为深圳历史上第一个办理完退休手续后仍当选的市人大代表。她就是肖幼美，中国内地第一个业委会副会长、连续四届担任深圳市人大代表。

见证中国第一个业主委员会诞生，开启业主自治与专业服务相结合的物业共管新时代

有诗云，“相看两不厌，唯有敬亭山”。对肖幼美而言，深圳就是她的“敬亭山”。

1989年，当肖幼美第一次从大西北来到深圳，就被深圳迎面而来的革故鼎新、生机盎然的气息深深吸引。她意识到，这个充满创新的广阔空间更适合自己发展。于是她离开自己生活了近17年的大西北，放弃了事业积累，从甘肃兰州石油化工机械集团公司跨界调到中国有色金属工业总公司驻深圳的窗口单位——深圳有色金属财务公司从事财务工作，成为深圳经济特区浩浩荡荡改革队伍中的一员。

天景花园小区是万科的第一个地产项目。当时买房的大部分都是一些大型的国有企业或者央企，如中石化、中国有色金属、上海纺织等国有大型企业。肖幼美作为有色金属企业的职工，也分到了一套在天景花园的住房。

当时天景花园的物业管理思路与模式尚处于摸索阶段，物业服务尚处于原始阶段，存在许多问题。例如，供电设施由于规划设计保守，两台变压器分别供给住宅楼和商铺，但入住一段时间后发现供给居民楼的变压器负荷不足，物业管理公司便向供电局申请将供给商铺的变压器补充用于居民楼的用电。这样与一般住宅相比，商业用电导致业主电费成本增加，业主对此颇为不满，有些业主甚至拒缴电费，要求物业管理公司妥善解决问题。随着矛盾不断升级，物业管理人员

意识到很难与业主逐户沟通，如果能找一部分理性的业主坐在一起协商可能有利于问题的解决。热心小区建设的肖幼美也成为有色金属公司员工住户的代表。在物业管理人员与肖幼美等代表的交流过程中，时任管理处主任的陈之平萌发创造性思路：能否每栋楼选出代表成立业主管理委员会，让业主参与到小区自治管理中来？

经过充分的讨论与筹备，1991年3月22日晚上7点半，业主代表在天景花园4栋的管理处会议室召开了天景花园业主委员会成立大会，经各楼栋所推选出的包括肖幼美在内的第一届15位业委会委员全体参加了会议。当晚王石、姚牧民等万科高层也悉数到场，全国第一个业主管理委员会正式宣告成立，肖幼美也当选为业委会副会长。业委会建立了议事制度，每季度召开一次例会，讨论小区一般事项与重大事项、公开汇报财务，包括业主各项诉求都通过楼栋负责人带到业委会进行讨论。

接下来的一个月，委员们重点就电费问题与供电局进行沟通协调，终于征得供电局同意按照居民用电收费。电费问题获得圆满解决，业主委员会这种崭新的社区自治模式也获得了小区居民的一致认可。

回顾历史，业委会这种模式看似“无心插柳柳成荫”，实际上是历史发展的必然。1994年，借鉴天景花园模式，深圳市人民代表大会常务委员会颁布了我国第一部物业管理法规《深圳经济特区住宅区物业管理条例》，对业主委员会予以法律定位。在随后全国各地陆续通过的物业管理条例中，这一模式均被借鉴，业委会成为物业管理法规的重要内容。2010年天景花园因首创全国第一个业主委员会而入选深圳经济特区30年100件大事。

从1991年当选首届业委会委员至今，肖幼美已经为业主自治服务了整整25年，第一届成员中只剩她一人坚持至今。2010年业委会换届，在全体业主推选下她正式担起业委会会长一职。年过花甲的肖幼

美，仍用实际行动带领这些年轻业主，引导他们将社会公民意识与主人翁责任感内化于心、外化于行。

倾听基层呼声，做沟通政府与市民的桥梁，“肖幼美效应”促进基层人大选举制度改革

2000年，深圳市驻深工委要求中央驻深企业遴选一名人大代表候选人，条件为40岁左右、财经界、知识型、女性、无党派人士。有色金属集团通过遴选，考虑推选肖幼美作为市人大代表的候选人。由区人大代表根据候选人的条件实行间接选举，肖幼美成功当选。

2003年，已是市人大代表的她突破常规，以选区居民个人身份参加罗湖区人大代表换届选举，并贴出极富个人色彩的竞选海报，喊出“倾听来自基层的呼声，监督政府的作风与体制改革，反映广大群众的意愿，做沟通政府与市民的桥梁”的竞选口号。由于我国宪法和选举法都没有对独立候选人张贴海报的相关规定，深圳乃至全国从来没有以个人身份参选人大代表的先例，因此海报贴出后被强行撕毁，肖幼美坚持与所在辖区居委会力争再次张贴，其所在辖区居委会干部不知如何处理，经电话请示罗湖区人大，得到的反馈是“既不反对，也不支持”，但要在指定的范围内按规定的时间张贴。正是区人大的这种敢于尝试、勇于创新的做法，使肖幼美这张竞选海报最终能够同时在5个选站张贴出来。

张贴海报后，肖幼美考虑到作为居民候选人信息不对称的问题，主动联系属于该选区的街道、党校、国土规划局，恳请在选举前一天安排半个小时，让她和选举单位的选民见面，宣传自己的参选宗旨和为民代言的心声，这些单位被她打动了，均表示支持。肖幼美顺利在现场向选民介绍了自己。

然而由于现行选举制度（单位候选人）弊端，极少有居民候选人参选成功的案例。最后她获得182票，未能过半数，以落选而告终。但这一极富个人色彩的民主选举实践却引起全国多地报刊转载而轰动全国，更引起国内理论研究专家的兴趣。对我国今后《选举法》的修改提供了重要参考。与此同时，她的这次参选引发了一场代表民主意识和民主行为的“肖幼美效应”——这种创新举动在随后举行的深圳另外几个区人大代表选举中被竞相效仿。在深圳市2003年各区级人大换届选举中的6位自主参选的竞选者，有5位都采用海报这种形式宣传自己。他们的做法，对其自身来说只是迈出了一小步，但对推动中国基层人大选举制度改革进程而言却是一大步。

2006年《广东省各级人民代表大会选举实施细则》专门做出修改：“选举委员会可以组织代表候选人与选民见面，回答选民的问题。”肖幼美以敢于第一个“吃螃蟹”的精神，触及当前城市人大选举制度的“痛处”，引发民众对城市基层人大选举制度的讨论，促进基层人大选举制度改革，具有历史意义。

区人大竞选的失利丝毫没有影响肖幼美作为一名市人大代表的履职积极性。2004年在市第三届人大第六次会议上，肖幼美提出了关于建设深圳天文台的建议，得到市政府的高度重视。2010年深圳第一个天文台——西涌天文台竣工并启用。天文台的建立填补了深圳作为国家中心城市在天文、气象教育领域的空白，结束了深圳气象工作滞后的局面，成为中国科学院国家天文台深圳工作站和广东省科普教育基地。

此后，肖幼美连任深圳市人大代表，以“和风细雨、敢言”著称，被誉为深圳的“明星代表”。每次的人大会议，她都认真准备、积极献言，不仅提交的议案和建议数量最多，而且每份建议都经过深思熟虑，关注老百姓最关心、最急切需要解决的问题。由她领衔提出的《关于实行刷卡优惠，鼓励乘坐公交的建议》《关于加大惩治套牌车力度的建议》《关于规范公交车辆运行路线指示牌的建议》《关于制

定深圳市法律援助条例的议案》《关于对卫生部门增加财政预算的建议》等都取得了较好的办理效果。

无论是以个人身份参选区人大代表并贴出竞选海报，还是成为深圳人大选举历史上第一位退休后仍当选的代表，抑或是提出的多项建议被政府采纳，肖幼美不断前进的脚步折射出的都是深圳城市民主进程大步向前的铿锵足音。

人与城市之间总是具有相互嵌入性，这种嵌入是非制度性的，一个城市具有的精神文化能涵养个人，而个人的思想特质也会影响城市的发展。深圳这座城市拥有无与伦比的包容、善意与创新精神，时刻激发着个人脚踏实地、积极向上和改革创新的力量。而千千万万如肖幼美般的个体，最终汇成了深圳城市发展的洪流。正是这股势不可当的洪流，冲决着一切利益樊篱和体制积弊，推动着改革创新不断走向纵深。

王富海：心系民生，仗义执言的人大常委



王富海

2000年至今，任深圳市第三、六届政协常委会委员，深圳市第四、五届人大常委会委员。

王富海以“立言”闻名，作为人大代表，他敢想、敢挖、敢言，用专业知识为民众谋福祉。他多次提案推动城市规划实施法制化，坚持主张生态控制线立法，为城市可持续发展保驾护航；他建言人大强化政府预算监督、实行专业决策，推动了人大的工作制度改进提升。

王富海是深圳最具代表性和影响力的资深规划专家，从事深圳城市规划32年，是深圳第一版全市域城市总体规划的项目负责人，他参与了深圳城市规划体系改革的制度设计，促成了中国内地第一条城市基本生态控制线的划定和管理，也是深圳城市建设发展的持续观察者和权威建言者。他担任了10年深圳市人大常委，是人大工作的积极履职者和建言者，是一位以“立言”闻名的人大代表。

在人大平台上，用专业知识为民众谋福祉

1985年，王富海从上海同济大学城市规划专业毕业，被分配到北京的中国城市规划设计研究院（简称中规院）工作。不到半年，他就被单位派到深圳参与华侨城项目的规划设计。从此，他的规划生涯与深圳的城市变迁紧紧相连。他见证了深圳大刀阔斧搞建设的“黄金时代”，而深圳也促成了他在规划专业上的日趋成熟。尤其是1993年，他以不到30岁的年龄主持跨世纪的深圳市城市总体规划，以对深圳发展全面的把握、长远布局结构的建立和多方面的创新获得了国际权威的阿伯克隆比荣誉提名奖和国家勘察设计工程金奖。

2006年，王富海作为知识界人士代表当选深圳市第四届人大常委，开始了他10年的人大履职生涯。无论是人大各类会议，还是人大其他形式的活动，王富海始终不忘作为一名城市规划师的初心，事事以公众利益为重，利用人大平台积极推动城市健康发展，同时力推人大发挥更大的作用，是深圳最受关注的专家型人大代表之一。

2006—2015年，深圳正处于转型发展的关键时期，也是各种城市发展问题和矛盾的多发期。10年间，但凡涉及城市发展和民生问题的议题，如打通南山望海路、搬迁蛇口东角头油库、治理深莞跨界河、加强保障房公共服务配套、完善城市更新项目中的业主参与机制等，都少不了王富海的身影。他以极大的热情投入市人大常委会的工作当中，坚持参加现场视察活动和工作报告审议，对民生问题及其解决效

果保持关注，并时常以专家身份提出解决思路和建议，让上述问题得到妥善的处理。

推动规划实施法制化，坚持主张生态控制线立法

长期以来，城市规划虽在城市的长远发展、土地开发和设施建设等各方面起着重要的作用，但因行政长官意志、利益冲突等种种原因，在实施过程中，城市规划的延续性、严肃性时常受到冲击，导致出现“纸上画画，墙上挂挂”的尴尬局面。早在1997年，王富海就参与了“深圳城市规划条例”的起草工作，通过立法确立了深圳在全国率先进行规划改革的制度设计。在进入人大常委会之后，他一直致力于通过人大的立法权来加强重要城市规划的严肃性，为城市健康发展保驾护航。

王富海是深圳基本生态控制线的倡导者和重要推动者。2004年，他向深圳市领导提出划定这条城市“生命线”的建议，并受托组织基本生态控制线的划定和政策研究起草工作。在不足2 000平方千米的深圳，划出一半的生态空间实施严格的空间管制和保护，对防止城市建设无序蔓延、构筑深圳的生态安全格局具有极其重要的意义。深圳于2005年11月1日颁布实施《深圳市基本生态控制线管理规定》，成为中国内地首个划定基本生态控制线的城市。这一事件还入选了深圳经济特区30年100件大事。

但是面对深圳越来越严峻的人地矛盾，基本生态控制线几乎自创设以来就屡屡遭到蚕食和缩编，一再为名目复杂的建设项目让路。如2015年发生特别重大滑坡事故的光明新区红坳余泥渣土临时受纳场就在基本生态控制线内。

王富海始终关注着基本生态控制线管理制度的完善，几乎每年讨论立法计划时，都提出订立“基本生态线控制条例”，在有代表提出取

消生态线建议时积极出面做宣传解释，并多次就生态线涉及的不同问题提出解决办法。

认真履行人大代表职责，努力行使人大监督权力

10年间，王富海始终视人大代表为沉甸甸的责任和使命，坚持法治和专业的精神，坚定立场，毫不含糊，致力于依法行使人大权力，改进人大监督机制。

王富海一直高度关注人大如何在政府审计问题上有效行使监督权力。早在2006年，深圳市人大就力促政府实行审计责任“买单制”，并以追究审计查出问题责任为先导，实施了“治庸计划”。但数年后，审计工作反而有所退步，审计结果的处理既不对具体责任人进行惩治，也不就所暴露问题做出制度层面的改进。亲身经历这种变化，王富海深感不安，也坚定了自己的职责，多次在各种场合呼吁加强人大对政府审计的监督。

2012年5月，《深圳市2011年度绩效审计发现问题整改情况的报告》再次出现了这样的问题。王富海批评道，针对审计结果，最重要的是举一反三形成制度，并且要对责任人有处罚机制，是行政过错的要追究，是违法乱纪的要惩治。“这是一个态度问题。审计本就是行政行为的最后一道关，如果审计发现问题后我们轻描淡写地让它过了，对公职人员出现的违反纪律的行为都采取容忍态度，那这样的审计有什么用？”他当场在报告上写下“胡乱应付，轻描淡写，避实就虚，欺人太甚”的批语，又将其发到自己的微博上。由此，事件迅速在网络上掀起轩然大波，一时间成为全国热议的话题。王富海也趁机提出了应将审计局划归人大管理，以提高其工作独立性的建议。

2013年深圳“两会”期间，市财政委做的《关于深圳市2011年预算执行情况和2012年预算草案的报告》一共32页，简单晦涩，多项内容

涉及数亿元到数十亿元的支出，但一句解释都没有。为此，王富海批评其为故意让人读不懂的“天书”，呼吁“不管好政府的钱袋子，人大代表没用！”在他和其他代表的共同推动下，2015年“两会”时，深圳市政府财政预算报告有了明显改观。预算报告和草案增加到2 000多页，内容翔实清晰，并首次要求部门预算（草案）必须经部门行政首长署名签字，有问题的行政首长将被问责。

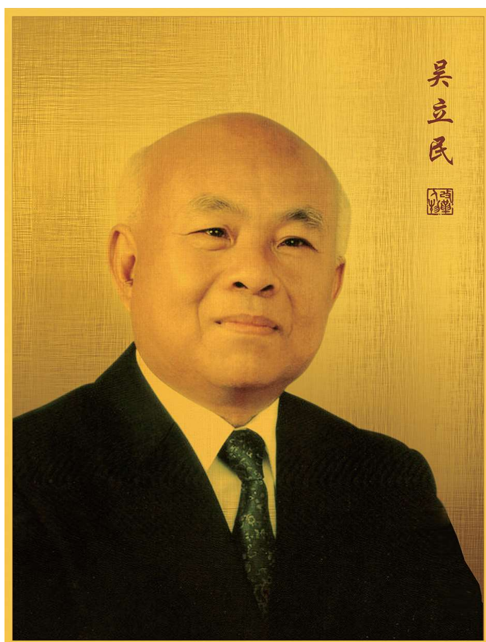
主张制度的供给侧改革，为加强人大工作积极建言

多年的专业实践让王富海充分认识到，好的城市发展不仅需要先进规划技术和理念的支撑，更需要有先进制度的根本保障，而人大在立法、重大事项决策、政府监督等方面的法定权力正是可以发挥出更大作用的制度性力量。借助人大常委会的工作平台，王富海也更有机会接触城市规划建设管理的顶层机制，将专业的理念知识与城市发展的制度性改革结合起来，做出更大的社会贡献。

10年间，围绕加强人大工作，他提出了大量的创新性建议，体现了改革思维。建议打破政府各项预算同一批一次性投票通过的惯例，针对重大事项设立“例外制”独项表决，以强化对城市重大建设和重要问题的监督管理；建议强化人大预算委，增加人员编制并设立专项经费，代表人大在表决前做出更严格的预审工作；针对重大事项决策，建议人大委托专业机构开展研究，为科学决策提供有力支撑；呼吁政府改革从市长在年度政府工作报告中向人大及市民报告最被关注的民生问题开始，不要再停留在各种经济统计数据上，“市民需要什么，市长应该做什么”，尽管部分建议还在改革推进的路上，但王富海一直坚持倡导的提案为人大的工作制度改进提供了方向性的改革建议，也为他自己赢得了“仗义执言”的口碑。

人与城市的发展是互为成就的。朝气蓬勃、敢为人先的深圳为王富海施展专业抱负提供了绝佳的平台，而王富海也在专业积淀之余，始终保持着对深圳土地、经济、社会、财政等城市发展要素的认真观察和冷静思考，为这座城市更好地发展贡献自己的力量。当城市的发展和个人的进步不断交织、互为影响，不论是在专业岗位还是在人大履职，如王富海般千千万万的个体就能迸发出敢想、敢挖、敢言的改革精神和力量，合奏出深圳改革创新、大胆前进的美好乐章！

吴立民：为民代言、排忧解难的公务员



吴立民

2000年至今，任深圳市第三、四届人大代表，深圳市第五、六届市人大常委会内务司法委员会委员。

吴立民在人大代表任期内积极为民代言，他建言取消“水表底度费”，推动了深圳用水制度的改革；他建言整合现有政府部门公开电话资源，催生了深圳12345市民服务热线；他向高尔夫球场叫板，掀起全国整治高尔夫球场的浪潮。他为深圳建设和发展提出了多项高质量议案，堪称为民立言的表率。

深圳市民中心，市政府督查室内，吴立民小心翼翼地从堆满文件的办公桌一隅，拿出一个叠好的塑料袋，抽出几张老照片，轻轻抹平上面的折痕，在桌子上将它摆放成一个新月形。“30多年啦，不管是我还是深圳都变化惊人。你们看，当时来深圳拍的……”顺着他的指尖，岁月似乎在眼前滑过，很短，但很悠长……

三提建议推动深圳用水制度的改革

不少老深圳人一定还记得这段历史：当时，深圳居民和企业事业单位用水要收取“水表底度费”，也就是说居民和企业事业单位每月用水达不到规定标准基数的，要按基数收取水费。据调查，当时大约有10%的用户达不到“用水底度”规定的用水量，用户怨言颇多。在2000年召开的深圳市第三届人大第一次会议上，吴立民向大会提交了《关于取消“水表底度”的建议》。当年，水务部门对此给出的答复是暂时不取消，保持现状。吴立民对此很失望。在2001年召开的深圳市第三届人大第二次会议上，吴立民再次向大会提交了《关于取消居民和企业事业单位用水最低消费的建议》，水务部门仍答复暂不取消。吴立民再次失望，他表示如果水务部门继续这样答复下去，将在下一次深圳市人代会上质询有关部门负责人。

吴立民的直言疾呼引起了市有关部门的重视，并很快派人与他联系展开讨论。经过研究，水务部门也认为收取“水表底度费”的规定不合理，应该取消。但到2002年深圳市第三届人大第三次会议召开时，“水表底度费”仍没有取消。在会议期间，吴立民第三次向大会提交了《关于尽快修改〈深圳经济特区城市供水用水条例〉，取消水表底度的建议》。连续3年3次提交建议后，该问题引起了深圳市政府的高度重视。接着，深圳市政府向深圳市人大常委会提请审议《关于删除〈深圳经济特区城市供水用水条例〉第四十二条第二款及第三款的决定的议案》。深圳市第三届人大常委会第二十一次会议表决通过了

该项议案。至此，深圳居民用水“最低消费”终于成为历史。而吴立民据理力争、毫不妥协地推动深圳用水制度改革，也赢得了广大市民的高度赞扬。

一件建议催生深圳12345公开电话的诞生

吴立民在工作中了解到，截至2006年，深圳市各区、市直有关部门及窗口服务单位共有67家开通了106部专线电话和投诉咨询电话。但群众反映，深圳市政府的便民服务电话每个部门使用的号码都不同，群众难以记住各部门的职责范围和投诉咨询电话号码，遇到困难很难及时准确地拨打电话。在2006年召开的深圳市第四届人大第二次会议上，吴立民提出《关于改进和加强全市投诉和咨询电话工作的建议》，建议启用全国统一的政府热线电话号码“12345”，便于群众记忆。此后，吴立民一直推动全市便民电话和投诉电话的整合和统一工作。

在吴立民的呼吁和建议下，2006年9月，深圳市政府常务会议研究决定，整合政府部门现有公开电话资源，高标准、分阶段建设市政府公开电话。随即，深圳市政府把开通12345公开电话列入市政府“2007年十件民生实事”之一。该热线电话整合了56个部门和单位的近100个服务咨询电话，是市政府处理行政机关职能范围内非应急事务的公开电话服务平台，主要负责行政机关职能范围内市民咨询、反映、建议、救助、投诉等来电的处理。电话开通后，全天候24小时提供电话服务，从而解决了政府部门电话号码难记忆、电话难打通、咨询或投诉的问题难以及时解决的问题。对市民咨询的问题，直接由前台接听人员利用各部门预先录入的资料库中规范答案回答市民的提问。12345公开电话开通以来，运作平稳，效果良好，深受市民群众的好评。

第一位向高尔夫球场开战的人大代表

高尔夫球是一项室外体育运动，对活动场地要求较高。自1984年我国大陆第一座高尔夫球场中山温泉高尔夫乡村俱乐部建成以来，全国兴起了高尔夫热。据不完全统计，截至2004年，全国26个省、自治区、直辖市已建成高尔夫球场176座，其中仅广东省就有54座，深圳市也有10多座。大量高尔夫球场的建设引起吴立民的关注，经过调查了解，他发现高尔夫球场有“三宗罪”。一是破坏环境。高尔夫球场上的人造水塘和山坡地大量填土方，很容易对水源造成污染，并破坏山体结构安全，造成危险。二是占用土地。每座高尔夫球场占用土地面积都在千亩以上，建了球场就不能做其他用途。一些良田和古村可能因此遭到破坏。三是环保隐患。在高尔夫球场的后续维护阶段，经营者使用的化肥和农药会对环境造成严重污染。少数经营者为降低成本，甚至使用毒性强烈、不易分解的药物，实为一大隐患。

2004年，在深圳市第三届人大第六次会议召开前，吴立民获悉深圳某单位正准备在某地开建一座面积不小的高尔夫球场。吴立民利用业余时间多次到现场进行考察调研，并与相关单位和部门座谈沟通。经过一段时间的调研分析，吴立民认为深圳已有多座高尔夫球场，不能再新建高尔夫球场。会议召开时，吴立民向大会提交了有关停建高尔夫球场的建议。接着，吴立民又联合多名人大代表准备在大会期间向深圳市政府相关分管领导和有关部门负责人提出询问，得到了人大方面的支持。2004年2月25日下午，深圳市第三届人大第六次会议举行了首场询问会，吴立民就该高尔夫球场的建设问题当面询问市国土、水务等部门的官员，气氛十分激烈。深圳市政府分管领导当场表态，此项工程暂时停工。各大媒体纷纷报道此次询问会情况。吴立民被媒体称为“中国第一个向高尔夫球场开战的人大代表”。此后，全国掀起了开展整治高尔夫球场的浪潮。

推动深圳机动车辆有计划增长的落实

深圳的土地资源是有限的，道路资源更是有限，随着机动车数量的不断增长，深圳将成为一座“堵城”。吴立民经过调研，在他当选深圳市人大代表的第一次会议上，即2000年召开的深圳市第三届人大第一次会议上，就大胆地提出《关于控制深圳机动车辆增长的建议》。当时只有深圳的一家媒体在头版头条做了详细报道，但没有引起政府部门的足够重视，深圳机动车辆仍在不断地增长。但吴立民不气馁，在不同场合的会议上继续呼吁，希望能引起重视，尽早采取措施有计划地控制机动车辆的增长。

时隔8年的2008年，在深圳市第四届人大第五次会议上，吴立民又向大会提出长达5 100多字的《关于采取措施控制深圳机动车辆增长的建议》。据他了解，2001年底至2007年底，深圳市机动车辆保有量从38.3万辆猛增到114.5万辆，6年间增长了近3倍，远远超过道路建设速度。他指出机动车辆的过快增长给深圳带来“五大害”。一是交通拥堵，二是停车位不足，三是污染环境，四是管理超负，五是经济受损。因此，他建议政府尽快采取措施控制机动车无序增长，包括研究车牌拍卖和额度控制政策。之后，吴立民在各种会议场合不断呼吁，推进该项工作的落实。事实证明了吴立民的洞察力、预测力。2014年12月29日17时40分，深圳市政府发布了关于实行小汽车增量调控管理的通告，从18时起在深圳全市行政区域内实行小汽车增量调控和指标管理，全市小汽车增量指标暂定每年10万个，其中“50%摇号，50%竞拍”。实践证明，小汽车调控和管理政策有效地控制了机动车的无序增长，道路拥堵问题得到了有效的缓解。

从1993年起，吴立民先后当选深圳市福田区第二届、第三届人大代表，深圳市第三届、第四届人大代表。在近20年的人大代表任期内，他认真履行职责，提交建议议案达400多件，成为提交议案最多的市、区人大代表。数量不少，“含金量”不低。除上述案例之外，如他

提交的《关于加快深圳市物流园区的议案》《关于加大执法力度保护生态环境的议案》《关于加强食品安全监督管理的议案》《关于推进物业管理进社区的建议》等均被大会确定为重点议案和建议，引起市政府的重视，并一一得到落实或推进。

从爱管闲事到为民代言

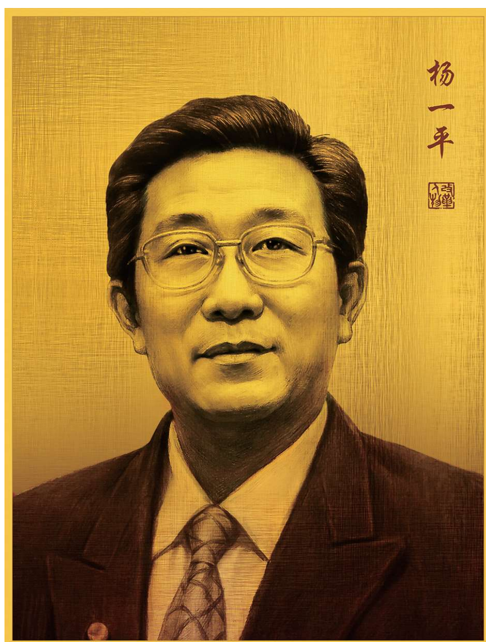
吴立民是农民的儿子，1983年随基建工程兵部队集体转业到深圳经济特区一家建筑公司工作，当时生活十分艰苦。祖籍浙江宁波的吴立民初到深圳，发现这里甚至比不过某些地方的农村。与吴立民一起转业的年轻人，有些来自内地城市，受不了这种苦，一下火车都惊讶不已，所以想方设法回老家去。是走还是留？这几乎成了当时很多人都要思考的问题。吴立民说，工地上有报纸，他每天关注时事，一则则中央关于深圳的政策红利，他都会静下心来细细琢磨。“深圳的前景肯定是光明的，哪怕日子再苦，我也留定深圳了。”事实上，来深圳最初那几年，当周围的年轻人还在犹豫是走是留时，吴立民已经开始“打量”深圳了。他每天一副“爱管闲事”的样子，下班就骑着一辆自行车穿街走巷，寻访城市中存在的问题，地下炼油厂、黑豆腐加工厂、屠宰厂等。只要是不入他“法眼”的地方，他就敢于曝光揭露，一年几百篇文章见诸报端。他曾化装成乞丐，走进乞丐聚居地，写出《在那个乞丐聚集的地方》等文章在媒体上发表，是深圳首个公开揭露乞丐欺骗营利的人。他也因此被人们称为“市长眼睛中的眼睛。”

爱管闲事的吴立民在盯住别人的同时，也很快被深圳的有关政府部门“盯上”了。1988年，吴立民从一名普通工人被破格调入深圳市委市政府信访办公室从事信访工作。爱打抱不平的天性让他很快就喜欢上了这份新工作。1989年，《深圳风采》和《深圳特区报》刊登的长篇报告文学《“文侠”吴立民》轰动一时。他从事信访工作18年，接待

上访群众20多万人次，满腔热情地为他们解决实际困难和问题。他在工作中曾多次提出意见和思路，推动信访工作制度的改革。

2006年3月，吴立民被调到市政府督查室工作，他深入相关部门和单位督查督办，推动了一个又一个问题的解决。他在负责人大代表建议和政协提案办理中提出，各办理单位实行“一把手”负责制等思路得到落实，进一步提高了人大代表建议和政协提案办理的效果。他的先进事迹也被全国、省、市媒体多次报道。

杨一平：疏民意、抒胸臆的政协委员



杨一平

2000—2010年，任深圳市第三、四届政协委员。

杨一平是深圳首位非深户籍政协委员，他积极参与政协知情问政，呼吁公交降价，力促公交体制改革；他为代课教师争取同工同酬，推进教育公平；他持续关注劳务工和低收入群体，为弱势群体代言，为改进公共管理和改善社会民生做出诸多贡献。

深圳首位非深户籍政协委员

深圳是改革开放以后中国较早富裕起来并实现现代化的城市之一。它从一个小渔村发展到一座大城市的沧桑巨变，除了得益于政策红利之外，还与大量受改革开放新气息吸引而毅然放弃事业积累、南下开辟新天地的内地青年的流入密切相关。他们不仅为深圳的经济腾飞、城市建设贡献了智慧和汗水，也为地方社会主义民主法治的发展添砖加瓦。杨一平就是其中一个典型。他不仅是深圳新闻网论坛和博客圈里有名的“博王”，博客访问量多年来高居榜首，还是被《中国青年报》点名的“网上领袖”，也是深圳市政协历史上首个个人提案特等奖的获得者。

出生于20世纪50年代的杨一平来自上海。南下深圳以前，因为经手过一些大案要案，在上海乃至全国的法律界，杨一平已经是颇有名气的律师。出色的工作履历和美国侨眷的身份，使他被中国侨联一眼相中，在20世纪90年代被委派到深圳担任市侨联法律顾问，就近接待从香港过来投资的侨胞，为他们提供法律帮助。从此杨一平就与深圳结下了不解之缘。

2000年，作为中国侨联法律顾问委员会委员和深圳侨界代表，杨一平被委任为第三届深圳市政协委员，成为港澳界别委员之外，深圳首位非深户籍的政协委员。从律师到政协委员，新添了一个身份，其“喜欢讲实话、真话、‘掏心话’，厌恶说废话、假话和官话”的本色却依旧未变。无论在政协什么会议，他都把发言当作义不容辞的责任；他敢于在政协全体会议上，公开递条批评一些局级官员会风不正。因为“能说”“敢批”，在政协委员知情问政的场合，政府部门和司法机关的工作人员一看到杨一平就感到些许“紧张”。对时弊直言不讳，关心民生、为民请命，是杨一平留给大多数深圳人的印象。他说，作为政协委员，我们的建言献策不能局限在经济发展领域，更不能演变成“经济研究所”或“富人俱乐部”，我们必须要更多地关注民生，关注弱势群体，关注低收入群体，关注劳务工。

正是在这种理念的驱动下，杨一平积极地通过各种渠道联系群众，聆听民意，做政府与社会间沟通的桥梁。随着互联网的普及和网络问政的兴起，杨一平充分利用互联网平台和群众建立起紧密联系，保持密切互动。他在网上公开自己的提案，披露有关部门的反馈和工作进展，并邀请市民参与讨论、提出意见。他通过博客与市民展开对话，鼓励更多人有序参政议政。基于对民情民意的深入了解和对深圳社会发展面临问题的深刻认识，杨一平提出的不少提案都得到政府采纳，为公共管理改进和社会民生改善做出了诸多贡献。

呼吁公交降价，促进公交体制改革

作为改革开放的前沿、社会主义市场经济的试验田，深圳在推进公用事业市场化方面也先人一步，其中以公交行业最为典型。早在1989年，为弥补市区内公共交通运力不足，深圳市在公共大巴之外又开辟了公共专线小型客车，鼓励社会资金参与中小巴运营。1998年，为了促使公交企业提高服务质量，深圳市在大巴专营的基础上又引入了竞争机制，变单一的区域专营为企业与线路专营、线路授权相结合，增加了线路专营权授予的投标形式。

这种多元竞争的态势，虽然在增强公交行业的市场化、减轻政府的各种负担，尤其是财政负担方面发挥了一定作用，但因为经营主体过多，政府监管落后，补贴机制缺失，造成企业之间恶性竞争激烈、公交一体化程度差的现象，导致偏远地区公交覆盖率低、票价水平较高、服务质量没有保证、公用事业的公共公益性不能体现等一系列问题。

深感公交事业对市民生活便利性和幸福感的直接影响，杨一平针对这一问题做了大量调研，发现过高的公交票价是人们抱怨的焦点。据了解，深圳从特区外到特区内，全程票价动辄10元甚至可能高达20元。从国贸坐车到龙岗区人民法院，来回需要60块钱，“太惊人了”。

相比之下，当时北京的单一票制公交车票价统一为1元，广州空调车2元、非空调车1元……深圳公交票价高居全国之首，大大阻碍了公交优先的城市交通发展战略的实施。为此，在2007深圳“两会”上杨一平领衔提出《关于进一步降低我市公交车票价的建议》，认为公交市场化导致企业之间恶性竞争，追求利润最大化，以致企业在票价、服务上“做文章”，要求政府从管理和财政上承担起更多责任，使公用事业回归公益。为促进公交事业更加惠及民生，杨一平给出了四条具体的建议：一是召开定价听证会，对深圳市公交票价全面实行政府定价，并在上一年度实际实行的“优惠价”的基础上适当下调定价；二是在政府指导下对公交行业做一次大整合，优胜劣汰，政府可以通过参股的形式对公交企业实行“渗透”；三是对切实做好服务，对节约经营后仍出现亏本的企业实施政府财政补贴，对市内所有公交站台广告收入实施统一管理，直接用于补贴公交企业；四是取消票价审批制度和路线审批制度，改为由市政府牵头，成立“公交事业改革委员会”，监督管理及控制公交线路的分配权、确定公交班次以及收费改革方式等，充分发挥市民参政议政的权利。

切中时弊、关系民生，杨一平的提案迅速收获了各方关注和讨论。深圳市政府也很快做出了回应。在一次多部门会议上，主管交通的时任副市长张思平要求市物价部门在成本核算的基础上，兼顾市民、企业和政府的承受能力，尽快出台降价方案，在现有的油价补贴和公益性补贴的基础上，制定相应的票价补贴机制。

除了降票价外，深圳市政府还借机把综合治理交通、改革公交经营体制正式提上日程，力图从根本上解决公交行业的乱象。早在2005年，深圳市已经开始提出加快特区内外公交一体化进程，在宝安区、龙岗区推行公交区域专营的发展思路。这被舆论认为是特区外公交改革的序曲，而杨一平的提案则加速了这场改革的推进。2007年4月，时任副市长张思平主持召开特区外公交特许经营专题会议，会议正式决定对宝安区和龙岗区公交企业进行重组整合。8月，市政府出台《深圳市公交行业特许经营改革工作方案》，明确提出建立“一体化、规模

化、集约化”的行业发展模式，回收公交资源，对关内外公交企业进行整合，形成全市三家公交特许经营企业经营全市公交业务的格局。方案出台一个月后，以东、西部公交公司成立为标志的区域专营启动，深圳的公交经营体制由以线路专营为主改变为以区域专营为主的专营模式。

杨一平用一纸提案为深圳市民争取到了更质优价廉的公交服务，也为政府实施公交行业经营体制改革提供了契机，这期间虽然经历了不少风波和曲折，如降价方案实施以后，多条公交线路票价不降反升，却是公用事业回归公益的重要一步，是一向以“效率优先”为主的深圳市政府为公益民生做出的重要调整。

为代课教师争取同工同酬，推进教育公平

除了在互联网上与网民展开积极互动以外，杨一平也是各类民生电视或广播节目的常客，这也是他了解民情民意的渠道之一。对代课教师问题的关注，就源于他参加《深圳晚报》“天天热线”时接听的一通市民群众电话。

作为一座年轻又有活力的城市，深圳每年都吸引了大量外来人口流入，他们在深圳工作、定居，为深圳的经济繁荣和城市发展做出了巨大贡献。然而受到严格的户籍制度限制，外来人口中能够转为深圳户籍的比例非常有限，常住人口与户籍人口数量出现严重倒挂。而有关部门在核定教职工编制时又仅按户籍学生数核编，众多非户籍学生所需教职工编制未予考虑，致使公办学校面临教师缺口，只能聘请代课教师作为补充。

因此，深圳市公办学校普遍存在聘用代课教师的现象，后者没有统一的入口管理，不纳入编制管理范畴，其人员经费财政部门无核拨依据，一般由学校在其他经费中调剂解决，导致代课教师的待遇不

高、标准不一、保障性不强，出现了同工不同酬、待遇不对等的问题。代课教师承担着与正编教师相差无几，甚至更繁重的教学任务，但只能拿到后者一半甚至更少的薪酬；正编教师所拥有的各种福利，代课教师更是望尘莫及；除了工资待遇不平等以外，代课教师还面临着随时丢饭碗的风险与人事上的压力。明显的待遇不公使成千上万名在深圳的代课教师内心愤懑不平，他们一边为深圳教育事业发展默默奉献，一边沦为深圳社会的弱势群体和不稳定因素。

得知了代课教师的艰难处境，2007年的“两会”上，除了公交降价提案，杨一平还领衔提出了《关于在我市教师队伍中实行同工同酬、同等待遇的建议》，揭开了被忽视乃至掩盖已久的因制度设计不合理造成的社会不公的盖子，迫使有关部门直面沸腾的民意。在提案中，杨一平建议要从政策上彻底改变教师队伍“同工不同酬”的错误现象，消除对代课教师的歧视；教育管理部门要明确规定教师的工资待遇仅与岗位挂钩，不搞差别待遇，并制定激励政策，将在深圳实际代课执教若干年以上的教师一律吸收到正式教师队伍中，解决他们及其家庭的户籍迁移问题。针对杨一平的提案，市人事局和教育局回复会制定近期措施和长期措施加以研究解决。然而，经过观察，杨一平发现，代课教师同工同酬问题牵扯甚多，并未在上一年度有关部门的措施实施后得到有效解决，个别学校仍存在较为严重的歧视代课教师、侵犯他们合法权益的现象。2008年，杨一平又一次做出了提案，提出了更进一步的建议，敦促政府下定决心从源头上彻底解决代课教师同工同酬问题。

杨一平的提案引起了广泛的共鸣。恰在此时，来粤不久的时任广东省委书记汪洋通过网络问政也关注到代课教师问题，表现出高度关注与重视。他为此专门做出批示，下达了要求珠三角用一年、欠发达地区用两年解决代课老师问题的“死命令”。在省的督导和民间的呼吁下，深圳市政府采取一些切实的举措缓解代课教师这一社会矛盾，如发出冻结临聘教师名单的紧急通知，要求学校不得解聘既有临聘教师并新招临聘教师；面向临聘教师组织一次专场招聘考试；等等。2009

年深圳市政府正式将解决代课教师问题写入了《政府工作报告》并列为十件民生实事之一，随后出台了更全面的《深圳市解决公办中小学临聘教师问题实施方案》，将临聘教师工资待遇在现有平均水平的基础上提高30%，规定今后新招聘临聘教师需经过人事、教育行政部门组织的统一招考。此外还组织了两次针对冻结名单内临聘教师的“代转公”考试，解决了约占当时代课教师总量1/3临聘教师的入编问题。

在杨一平担任政协委员期间，深圳市代课教师同工同酬问题虽没有依照他的设想得到彻底解决，但在他的持续监督和呼吁下，这一潜藏已久的社会问题终于浮出水面，得到应有的重视和一定程度的缓解。他的这一提案也因此获得深圳市政协历史上首个个人提案特等奖。

作为一座新兴的移民城市，深圳教育事业的快速发展既有正编教师的功劳，也在一定程度上依靠这些默默无闻的代课教师。由于户籍管理、制度设计等多种原因，代课教师长期遭受不公平、不合理对待，同工不同酬成为深圳教育体制的突出矛盾之一。杨一平的提案，揭露代课教师的辛酸，直击教育体制的沉疴，虽然没有一举解决问题，却吹响了深圳教育体制改革的冲锋号。在他之后，不断地有民意代表接力而上把这未竟的事业步步向前推进。时至今日，随着社会形势、执政理念和管理方式的变化，2016年深圳市政府公布《深圳市公办中小学购买教育服务实施办法》，规定今后公办中小学不得新聘临聘教师，所需补充的临时性教育教学需求向社会购买，这意味着临聘教师这一存在或将成为历史。

当许多人把政协委员这类职务视作荣誉头衔，甚至以此为幌子谋一己私利，也有人把它当成一项事业，勤勤恳恳、认真履职。杨一平显然属于后者。正是因为有无数像他这般忠于职守、忠于内心、坚持正义、敢于发声的个体，才筑成了连接政府与社会间的道路和桥梁，推动着我国社会主义民主政治的不断完善和向前发展。

参考文献

张玲◦杨一平：我人生最好的时光在深圳［EB/OL］.深圳新闻网，2013-12-24.

苟骅：带领南都深圳站以媒体力量推动改革



苟骅

2000—2015年先后任《南方都市报》深圳记者站记者、新闻部主任、编委、总编辑助理。

苟骅亲历并见证了2000年以来深圳城市改革发展的大历史和小叙事。从《深圳，你被谁抛弃》报道引爆特区发展大讨论，到深圳“竞选风云”报道推动全国人大修改选举法；“有话问市长”更是开了媒体网络问政风气之先。苟骅用一组又一组触及城市灵魂的报道改变了深圳人的认知。

苟骅，在纸媒黄金时期加盟刚创立不久的《南方都市报》（简称南都），参与了南都深圳记者站的创建，是南都在深圳开疆拓土的核心骨干之一。他做了18年的记者和媒体管理者，其中用了8年的时间参与媒体互联网转型，对传统媒体拥抱互联网的方式有过千百种的假设。他也是一个典型的瞭望者和冒险者，亲历并见证了2000年以来深圳城市改革发展的大历史和小叙事。深圳海纳百川的移民城市性格，让苟骅和他的深圳团队如鱼得水，用媒体人特有的勇气和决绝投身于互联网创业，重塑“改革之城”的未来。

《深圳，你被谁抛弃》报道引爆特区发展大讨论

2002年11月16日，28岁的呙中校以网名“我为伊狂”分别在人民网强国论坛和新华网发展论坛上贴出了长达1.8万字的《深圳，你被谁抛弃》，这篇盛事危言网文犹如一枚深水炸弹，通过网络不仅在民间超能量传播，连深圳很多政府官员开会的时候都在谈论它。

当时在南都深圳记者站负责时政新闻线的记者苟骅，敏锐地捕捉到这篇万言网文及其蓄积的一座城市的集体情绪——刚刚迈入21世纪的深圳，曾经一马当先、一枝独秀的先行优势风光不再，上海似乎成为中国经济发展新的宠儿，全方位的改革开放也在全国范围轰轰烈烈展开，“特区还特不特”“特区还能特下去吗”等争议声不断，这座因改革而生的城市陷入了空前的迷茫、彷徨和失落。

苟骅把万言网文《深圳，你被谁抛弃》打印带回记者站，并迅速转到了南都总编辑的案头。第一稿策划采写方案出炉后，南都编委会感觉不太妥，失落、悲观的意味太重，会让外界解读为落井下石、刻意唱衰深圳。

机会似乎总是青睐桅杆上的瞭望者。2003年初召开的深圳市委三届六次全体（扩大）会议上，时任广东省委常委、深圳市长于幼军在

闭幕讲话时，突然脱稿公开谈论《深圳，你被谁抛弃》万言网文，据内部调查全市1 500余名科级以上官员中，有九成看过这篇文章，他掷地有声地回应说：“只要深圳人不自己抛弃深圳，谁也抛弃不了深圳！”正在现场采访的苟骅习惯性地用老式采访机记录下了深圳主政者的大会发言，当时他就热血沸腾，有一种“抓到大鱼”的欢欣鼓舞。事后证实，当天闭幕大会上最有料的新闻，却被其他等着发通稿的媒体同行所忽视。

在南都编委会的指挥下，苟骅和深圳记者站所有记者全面出击，仅用了短短一个工作日，就对《深圳，你被谁抛弃》完成了庖丁解牛式的深度采访。2003年1月7日，星期二，南都独家以7个版的篇幅推出《深圳，你被抛弃了吗？》重磅专题报道，以深圳市长公开回应为由头，10大追问层层递进，还配发社论《深圳的未来不是特殊而是特色》。报道甫一推出，全国轰动，迅速在海内外引发了深圳特区发展定位大讨论并持续发酵影响至今。2003年1月19日，在南都牵线搭桥下，促成了深圳市长于幼军和万言网文作者“我为伊狂”面对面展开了一场平等、坦诚、民主的对话，香港《明报》评价这是中国内地“首开省部级高官与网民对话之先河”。《新周刊》称这场世纪对话终结了网络言论“只有调侃和宣泄的浅层次价值的命运”，此语就像一个预言，充满了意味与象征，网络舆论在深圳乃至中国的确越来越受官方重视。

用“刺痛”为城市疗伤，拨开迷雾，与深圳共进退——苟骅及其同事展现了一群有社会责任感的媒体人应有的职业素养。他说，深圳是中国的深圳、世界的深圳、每个深圳人的深圳，“南都在深圳的使命担当就是要做时代进程的记录者，现代社会的培育者，公民意识的启蒙者！”

深圳“竞选风云”报道推动全国人大修改选举法

2003年4月，罗湖区人大代表候选人肖幼美为了与实力强大的正式候选人竞争，张贴了国内第一张“竞选海报”，经苟骅率先发掘报道后引起广泛关注。20余天以后，南山区一位民营企业家吴海宁从肖幼美处取经回来，同样展开海报宣传攻势，与“组织推荐”的候选人分庭抗礼，经苟骅持续追踪报道后很快形成了发生在深圳特区的“竞选风云”。

媒体报道也鼓舞了深圳其他各区选民积极参选，5月15日投票的福田区又接连爆出4位自荐候选人，苟骅几乎成了信息汇集和咨询中心。曾是初步候选人的叶原百在被“协商酝酿”出局后做出了最后一搏，曾被物业公司“索赔1 000万”而备受关注的邹家健则临时参选，他贴出的海报启发了同一个选区的徐波如法炮制，为的是“促进酝酿协商过程更透明”。

各区自荐候选人纷纷铩羽而归，唯一开花结果的是深圳高级技工学校校长王亮，依靠全校数千名学生投票优势，通过“另选他人”成功当选为福田区人大代表，就此有了一个意外却又耐人寻味的结局。

写在纸上的法律细则正被实践一点点地激活，而推动实践的则是来自一座快速现代化城市的老百姓希望当家做主的本能要求，形成了当时中国政治文明建设蔚为壮观的独特景象。苟骅率先采访报道的“竞选风云”也引发了海内外媒体跟进以及全国人大关注，并直接推动了十届全国人大常委会第十二次会议修改人大代表选举法，新增“选举委员会可以组织代表候选人与选民见面，回答选民的问题”等源自深圳实践创新的四大条款。由深圳大学收录编辑出版的《深圳竞选风云》合辑，被美国哈佛大学图书馆收藏。

“有话问市长”引领媒体网络问政风气之先

从《深圳，你被谁抛弃》策划报道惊醒一座城市，到“深圳竞选风云”推动全国人大修改选举法，苟骅越来越深刻意识到新媒体赋权和网络舆论的巨大影响力，一个有责任感的媒体人对一座城市发展的重要性，“听很多政府机构的人说，我们的一篇社论有时候改变了政府的一项公共决策，这种价值和意义对媒体人的鼓舞非常非常大”。

2006年5月，深圳召开一年一度的“两会”，苟骅利用南都刚刚收购的深圳最知名的新闻门户网站——奥一网（原深圳热线），调动深圳记者站十多位资深记者，报网联动，在深圳开辟了国内第一个多媒体问政通道，受到深圳市民热烈追捧。开通首日，南都通过电话、传真和短信平台收到市民提问800多条，奥一网论坛跟帖接近3 000条，网民浏览量超过70万人次。这些提问经分类整理打印成册后，由南都记者带到“两会”提交给深圳8位正副市长，摄影记者现场“立此存照”，市长们高度重视，亲自就市民关心的重点问题一一回应。

深圳市长则在参加完政协闭幕会议后匆匆赶回位于市中心的办公室，围绕“有话问市长”栏目中市民关注比较集中的民生热点问题独家接受南都记者专访。问题太多，采访时间一再延长，他说，即便有一些市民的提问和判断是不准确的，甚至对政府的批评是尖锐的，“作为一个开明的政府，应该海纳百川，要有一个包容的心态！”

在国家新闻出版总署报刊中心、人民大学舆论研究所等联合主办的“报网互动高峰论坛”上，“有话问市长”入选“2006报网互动十大经典案例”。此后每年逢“两会”期间，由南都深圳记者站和奥一网策划推动的“有话问市长”“有话问区长”，不断把深圳政治文明新气象引入高潮，一次又一次让深圳在网络民主时代再开全国政治文明风气之先，并被媒体评价“这是中国内地城市从未有过的景象”。

深圳是中国互联网渗透率最高的城市，也是网民最活跃的城市之一，“有话问市长”走红，也迅速成为国内媒体同行学习借鉴的新模式，“有话问县长（区长）”“有话问省长”“有话问部长”“有话问总理”等媒体搭台的网络问政浪潮，一夜之间席卷大江南北。特别值得一提的

是，时任广东省委书记汪洋对网络民意情有独钟，他刚入主南粤，新闻嗅觉敏锐的苟骅便带着奥一网采编团队迅速推出了“捎给汪洋书记的话”专栏，成为广东掀起新一轮思想解放大讨论的主要舆论阵地，从传为佳话的《岭南十拍》、一年一度的“汪网会”到省（市）委书记省（市）长春节前夕《致网民朋友的一封信》，广东各级党委政府风起云涌的网络问政、网络民主、网络信访等一度成为中国政治文明建设的新奇观。

“南友圈”立足深圳搭建媒体人共享平台

不知道是南都成就了深圳，还是深圳成就了南都。有学者评价，南都深圳记者站书写了21世纪最激动人心的深圳改革发展史。扎根深圳18年的苟骅，跟成千上万名来自五湖四海的外来移民一样，成了这座活力城市的融入者、推动者、建设者、思考者和瞭望者。

2015年11月8日，中国记者节当天，时任南都报系副总裁的苟骅宣布离职创业——他和39位南方报业知名创业媒体人共同发起创立了中国第一个媒体人创业互助社群“南友圈”，运营总部注册在了深圳。

南友圈生于南方，但不止于南方；起于媒体人，但不限于媒体人。“南方不是一个地域概念，而是一种价值认同。”苟骅希望这个以南方系媒体人为核心发起人的社群圈子，能够用互联网方式连接更多全国乃至海内外同行，帮助更多职业媒体人实现互联网转型。区别于一般的创业服务机构，南友圈对媒体界有非常深入的行业理解能力，可以给创业者提供更深度、更全面、更精准的服务。

中国媒体界有一种说法，“在过去10年，在中国传统媒体与互联网浪潮的竞跑中，上海成就的是报业，南方成就的是报人”。南方报业一直被喻为中国新闻行业的“黄埔军校”，向全国各行各业培养和输送的人才远超过国内任何一家传媒集团。

“让媒体人有理想，也要有市值！”苟骅相信，媒体人这样一个特有的创业群体有很强的可塑性，而南友圈所致力于搭建的媒体人创业生态圈或者说共享经济平台一旦完成，媒体人的价值也将得到空前释放。

参考文献

［1］易颖.深圳竞选风云［N］.南方周末，2003-05-29.

［2］傅剑锋.八年：把脉城市之船的命运和未来［N］.南方都市报，2004-12（1）.

［3］张启斌.苟骅：289大院走出的“堂吉诃德”［EB/OL］.WePeople未视频，2016-10-26.

［4］饶文怡，李雨蓁.从资深媒体人到新晋创业者，苟骅想搭建一个“自媒体人的Uber平台”［EB/OL］.界面新闻，2016-08-13.

［5］奥一网苟骅：奥一网的全媒体的区域化路径与方略［EB/OL］.比特网，201105-23.

［6］苟骅：救船上的人助媒体人创业［EB/OL］.记者网，2016-05-19.

［7］记者节这天，又一个媒体老兵离职创业，他还想帮助更多媒体人完成转型［EB/OL］.36氪，2015-11-08.

［8］南小南.南友圈CEO苟骅哈佛演讲：我们这一代中国媒体人的宿命和使命［EB/OL］.自媒社，2016-04-14.

邹家健：小区业主自治转型的探索者



邹家健

2001年至今任深圳景洲大厦业委会主任。

邹家健是推动中国物业管理制度改革的标志性人物，他带领大厦业主炒掉地产开发商的物管公司，在全国首开先河；他突破“政府主导，专家定标”的物业管理选聘模式，探索业主大会自主选聘物业公司新模式；推出全国第一份产权明晰、责权明确的物业管理合同；探索业主自治转型实践，以此推动物业管理行业的市场化发展和法治化运作。

开启于20世纪90年代的国家住房货币化分配制度改革，在刺激房地产行业高速成长的同时，也唤醒了国人的私有财产意识。在城镇职工居民住房由国家统一分配的年代，居民只有租住的资格，对房屋没有任何处置权。随着市场经济的发展和住房的商品化，居民开始拥有私有产权，而维护私有产权不受侵犯的意识也逐渐萌生。21世纪最初几年，全国各地此起彼伏的商品房业主维权活动就是最好的印证。

为了维护私有产权，业主们拉横幅、喊口号、封门堵路，各种激烈的手段无所不用，却极少有人想过走法律途径，总是寄希望于逼迫地产商自我纠正或有关部门居中调停。在这种热情有余但理性不足的氛围里，有一个人率先提出依法维权，并始终在法律的框架内伸张业主作为私产所有者的权利，成功打造了中国城市社区治理的典范——“景洲模式”，这个人就是被誉为“中国第一业主”的邹家健。

带领全国第一例业主集体诉讼，首开业主更换开发商物管先河

邹家健，1990年因工作调动来到深圳，8年后在福田区景洲大厦首次置业。入住没多久，就因电梯质量不合格、产权证办不下来等诸多房屋问题与地产商发生纠纷。在当时的商品住宅市场，业主与地产商产生矛盾的现象非常普遍，而很多人采取的都是激烈维权的手段。邹家健敏锐地意识到，对抗往往导致适得其反的结果，依法维权才是唯一出路。为此，时任景洲大厦业委会主任的他，在全国率先提出“法律进社区”，专门请律师到小区给业主讲解合同法、民法两部法律，大大增强了业主们的法律意识。在律师的指导下，景洲大厦150个业主联名把地产商送上了法庭并获得了胜诉。如此大规模的业主集体诉讼在全国是第一例，也是一个历史性的转折点，对有相似遭遇的业主起到了良好的示范作用。当越来越多的人学会利用法律武器维护私有财产，地产商们在为过往的不规范运作付出巨额学费之后，也被迫约束自身

的行为，依法经营。景洲大厦一案不仅开创了业主依法维权的模式，也助推了房地产行业从野蛮生长到规范经营的转变。

突破“政府主导、专家定标”的物业管理模式，第一次实现业主大会自主选聘物业公司

在成功领导业主们赢得与地产商的官司之后，邹家健并不满足于所获的经济赔偿。他把改革的目光投向了当时的物业管理模式。在地产行业发展初期，全国的住宅普遍采取的是“老子开发儿管理”的物业管理模式，这一模式最大的弊端在于物业管理公司实际代表地产商的利益，经常因为做假账、隐瞒收入，与业主产生各种纠纷。在坚持“业主享有占有、使用、处分私产全部权利”的原则下，邹家健希望趁势炒掉原有的地产商下属的物业管理公司，由全体业主投票选聘物业公司。在做出这一决定的时候，邹家健没有意识到自己的行为其实是对当时以政府为主导的深圳物业管理体制的挑战。

深圳可谓是我国物业管理服务业的发轫之地。早在1981年，深圳就组建了第一家与国际接轨的专业化、市场化的物业管理企业。1993年，国内最早的物业管理行业社团组织在深圳成立。同年，深圳市住宅局在国内率先以招标形式确定莲花北村的物业管理单位，形成了“企业化、专业化、一体化”的住宅区管理模式，并推行了向社会公开招标确定物业管理单位的社会化、市场化做法。企业化即将原来由政府直管的各房管所全部改制为物业管理公司；专业化即物业公司专业提供物业管理服务；一体化即物业公司不仅管房，还管治安、绿化、卫生、水电、机电设备、社区文化等方方面面；招标即通过竞争确定物业管理单位。1994年深圳市出台了国内第一部物业管理的地方性法规《深圳经济特区住宅区物业管理条例》，明确了“三化一招标”的物业管理模式，改管理单位终身制为由业主选择的有合同期限的聘用制，明确了开发商、业主、管理单位各自的权利义务及相互关系。从物业

管理行业诞生至今，深圳就一直引领着我国物业管理服务业的发展，做出了诸多创新。

邹家健以为，物业管理权作为私有产权的延伸，业主享有自主投票选聘物业管理公司的权利，他们的自治举措理应得到鼓励物业管理市场化的深圳市政府的支持，没想到后者却是阻力来源。字面上社会化、市场化的物业管理体制，行政力量在实际操作中占据了主导地位，主管部门把控着确定住宅区物业管理单位的流程。按惯例，在深圳物业管理招、投标程序中，市住宅局要指派来自地产物业管理商的专家参加投票评分。邹家健想要通过业主大会完全自主投票选聘物业公司，在住宅局看来却是破坏现行规则、不尊重政府对市场的调控指导的行为。因此，在邹家健带领景洲大厦的业主实践这一破天荒的想法的过程中，他们遭遇了市住宅局以各种理由制造的障碍。

2001年景洲大厦第一次选聘，在业委会按照规范通过网上招聘确定了参与竞聘的物业公司后，住宅局半路杀出，要求业主从他们圈定的5家候选单位中选择，还以“大家长”的身份教导业主听取专业人士的意见，把最终决定权让渡给由政府授权的专家。邹家健当然不愿意，在他的据理力争下，双方各退了一步，候选的5家竞聘单位中由业委会确定的占了两席，9人评选小组里有3位业主代表，但最终结果仍由市住宅局主导。虽然没有收获到最理想的结局，但是业主的初衷还是部分实现了，达成全国第一起“业主炒管家”的实践。

2003年，景洲大厦业主又得到一次选聘物业公司的机会。有了上一次的经验和教训，业委会这次决定用邀标的方式避开行政干预。此时又恰逢我国第一个全国性的《物业管理条例》出台，提倡业主通过公开、公平、公正的市场竞争机制选择物业管理企业，并申明选聘、解聘物业管理企业是业主大会的职责。《物业管理条例》的出台让邹家健更加坚定自己的想法，也使他在面对市住宅局的刁难时更有底气。

由于没有主管部门的介入，邀标选聘的过程进行得颇为顺利。作为全国第一个按照《物业管理条例》、由业主独立选聘物业管理公司的小区，景洲大厦继集体诉讼地产商、炒掉开发商的物业管理公司事件后，又一次收获广泛的关注和媒体的赞扬。然而在全国一片好评声中，市住宅局依然坚持深圳市原有的物业管理规定，对景洲大厦自行选聘物业管理的做法大为不满。他们先是极其强硬地斥责景洲大厦业委会违反了《深圳经济特区物业管理行业管理办法》，在遭到邹家健有理有据的辩驳后，又出台一个红头文件，强行宣布景洲大厦业委会跟新上任物业公司的合同无效，责令业委会限期改正违规选聘物业管理企业的行为。然而邹家健领导的业委会坚持以国家《物业管理条例》为准则，在地方行政命令面前毫不退让。无计可施的市住宅局愤而宣布撤销邹家健景洲大厦业委会主任、业委会委员职务，谁知这一公告反倒成就了邹家健的声望——第一个因坚持执行《物业管理条例》被住宅主管部门罢免的民选业委会主任。2004年，他被全国人大法工委、国家司法部、中消协、中央电视台等7家单位联合推荐出席央视“3·15”晚会，提名“3·15贡献奖”，被称赞为“为维护业主私有财产权而不懈努力的先行者”。

创新物业管理服务合同，探索业主自治制度化

景洲大厦的物业管理服务合同，是邹家健继带领业主自行选聘物业管理公司之后的又一次改革创新。传统上，小区与物业管理公司签订的都是格式合同，其中有不少霸王条款和与国家法规冲突之处。2003年，借助重新选聘物业公司的契机，邹家健结合十六届三中全会保护私产的新精神，跟新的物业公司签订了一份全新的合同。这份被业内称为条款最苛刻、代号物业管理“204条”的合同，被媒体视作全国第一个产权明晰、责权明确的物业管理合同。它明确界定了小区专有收费面积和小区公用共有部分，明确公共收益的归属，还对双方的权

利义务做了明确的约定。这一完全市场化、由双方平等协商博弈产生的经济合同，规范了物业管理运作，一定程度上解决了许多小区常常发生的社区矛盾冲突，维护了小区的稳定和谐。其更深层次的意义在于体现了民事主体在法律框架下依靠合同自行处理民事事务、不依赖政府的独立自主精神。

除了重新制定物业管理合同之外，邹家健深知只有制度才能保障权益一直不受侵犯、保证小区在缺乏能人领导情况下照常运作，在任职业委会期间，他孜孜不倦地思考和探索建立一套完善的社区治理制度。为此，他做了很多功课，还自费前往中国香港、新加坡等地学习，在他的努力下，景洲大厦的社区治理不断推陈出新。

实行业主大会制。业委会作为业主大会的执行机构，分设相互制约的执行委员会和监督委员会。执委会负责小区物业管理合同的监督履行和小区日常事务的协调等，监委会负责对小区维修改造项目的审核审批和小区业主基金的财务收支进行监督等。

实行财务共管，资金自管。从2016年起，小区物业管理费、维修基金、停车费由业主直接存入景洲大厦业委会账户，由业主委员会代收监管。业委会每月按物业管理合同约定，给物业管理发工资、报销物业管理支出。通过这种方式理顺市场关系，有效解决了物业管理隐瞒收支做假账，撤离时卷走小区公共资金的问题，保障了小区公共资金的安全。

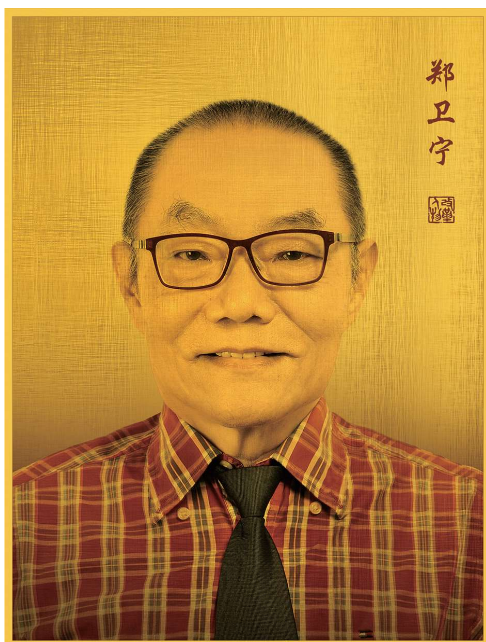
为了确保这些运行机制规范化、常态化和长效化，在业主大会的主导下，景洲大厦先后通过了小区“业主公约”“议事规则”“业委会自律规定”“财务公开制度”等规范文件，形成了业主自我教育、自我管理、自我监督、自我服务的制度体系。

从一个默默无闻的小人物到被媒体誉为“中国第一业主”，支持着邹家健坚定不移地走在依法维护私有产权道路上的，是他对《宪法》第十三条规定“公民的合法的私有财产不受侵犯”的坚守。秉持这一理念，无论是面对地产商还是公权力，邹家健都无所畏惧、据理力争，

以不屈不挠的精神和有勇有谋的策略，在法律的框架下依法维权，成功地挑战了既有体制，打破了传统的行政力量主导的物业管理模式，以业主自治的实践推动了国家法治的进步。

邹家健先后被《改革》杂志、《社区》杂志选为封面人物；被誉为“中国第一业主”“中国社区自治转型的试验者”；被全国人大法工委、国务院法制办、中国消费者协会、中央电视台等7家单位提名推荐，以“中国消费者诚信代表”的身份，出席央视“3·15”晚会，并被提名“3·15贡献奖”；被《南方周末》推选为“推动中国市场化前行的人物”。2018年，邹家健入选深圳改革人物，并被红旗社区文化与治理研究院、深圳物业管理学会聘为研究员、物业管理高级顾问；11月18日，荣获“2018年首届中国幸福社区范例奖”特殊贡献奖。

郑卫宁：社会企业助残模式的革新者



郑卫宁

2001年创办残友集团并任董事长，2009年发起成立深圳市郑卫宁慈善基金会并任理事长。

身患重症血友病的郑卫宁，凭着坚强的毅力和不屈的精神，一手创办残友集团，他以商业模式解决社会救助问题，帮助众多残障人士依托互联网和高科技“强势就业”，成功探索出一套“资本+商业+公益”的助残模式。

长期以来，残疾人救助是一个重要的社会问题，残疾人就业更是残疾人救助中的重点和难点。解决残疾人就业问题，让残疾人从单纯依赖国家、社会和亲属救济、供养转变为自食其力的劳动者、社会财富的创造者，不仅有助于残疾人实现自身的人生价值，更有助于从根本上改善他们的经济地位和社会地位。郑卫宁，一位身患重症血友病的残疾人，凭着坚强的毅力和不屈的精神，一手创办了致力于解决残疾人就业的残友集团，不仅实现了自己的人生价值，还帮助众多残障人士打开了一扇创业、就业的窗。郑卫宁和他创办的残友集团实现了5 000余名残疾人的自养就业，并通过“百城万人计划”帮助5 500余位残疾人在淘宝网就业。

逆境求发展：残疾人的创业路

郑卫宁出生于1955年，因患先天性重症血友病致残，长期靠输血维持生命。他未接受过正规教育，却凭借着自己的努力获得电大中文、法律、企业管理三个大专学历。然而在20世纪90年代，残疾人就业形势普遍不乐观，就业率低且就业环境差。这种情况下，郑卫宁看不到生活的出路，加之病痛和残疾的困扰，他曾多次抑郁并试图自杀。

深圳是当时为数不多的实行义务献血的城市，1995年，郑卫宁为了“保命”，随年过七旬的老母亲来到深圳。当时的深圳正在改革开放的大道上突飞猛进，互联网技术在这座日新月异的城市得到了快速发展。互联网技术的普及让网络和科技可以化为残疾人的腿、眼睛，甚至翅膀，残疾人的生产力和创造力得以解放，他们有机会更有信心融入社会生活。郑卫宁从中看到了残疾人创业就业的希望。

1997年，郑卫宁通过义工联找到刘勇等4位志同道合的残疾人朋友，使用一台电脑，成立了一个电脑兴趣小组，承接打字复印、网页制作、软件开发等业务，开始走上了残疾人的创业之路。他们创业

的“阵地”就设在郑卫宁的家中，在这里，5位创业者夜以继日地在电脑上书写着他们的互联网创业梦。然而创业之路并不是一帆风顺的。他们承接的第一单业务是应要求制作一个800元的网页，网页制作交付后，对方却爽约未支付酬金。初次尝试就遭遇挫折让团队非常懊恼，而此时，郑卫宁以“大哥”的坚定为团队打气：“创业初期遇到骗子是件好事。现在被骗800元，将来做8000、8万、80万元的生意就不会被骗。”

尽管创业过程中有许多艰辛，但在郑卫宁的带领下，团队很快迈出了第一大步。2000年，郑卫宁和他的伙伴们创办了以残疾人及其家属为主要服务对象的公益网站“中华残疾人服务网”，受到广大残疾人的喜爱，被评为全球点击率最高的福利网站。自此，郑卫宁与几位伙伴在创业路上不断探索，寻求互联网与知识经济时代残障群体的自我救赎。

创办残友：帮助弱势的残疾人群体“强势就业”

在我国，平均每个残疾人对应4.3个家庭成员，一个残疾人就业，就可以改变残疾人整个家庭和周边社区的生活状态。在这个意义上，郑卫宁一手创办的残友集团通过探索现代化、集团化的高科技社会企业，以“发展社会民生与高新产业互助发展的和谐科技融入现代产业体系”为己任，堪称创业带动就业、就业推动助残之典范。

中华残疾人服务网为郑卫宁之后的创业路创造了一个良好的开端。之后，郑卫宁陆续创立了深圳市福田区残友网社（2000）、深圳市残友软件公司（2007），并于2009年将公司正式注册为“残友集团”（简称残友），业务涵盖软件、动漫、科技、电子商务等多方面，均以残疾人大学生为主要技术力量。随着企业不断发展、壮大，残友集团也得到腾讯、神州数码、IBM、埃森哲等合作伙伴与社会各界越来越多的认可、支持。2000年，团队成员刘勇荣获捷克布拉格世界网

页设计大赛大奖；2003年，员工李虹荣获印度新德里编程比赛大奖；2010年，残友集团荣膺“国家级高新技术企业”；2012年，残友集团通过了国际软件顶级资质CMMI5级认证，“残友”品牌被认定为最具潜力品牌。与此同时，残友集团依托互联网科技解决残疾人就业的路也走得越来越宽。现在，残友集团旗下已有43家企业，其中残友软件和残友电子商务已在新三板上市，与此同时，残友集团为5 000余位残疾人提供就业岗位，占员工总数的95%以上。

经过“残友人”近20年艰苦卓绝的砥砺拼搏，残友集团在不断发展、壮大中，始终坚持以帮助残疾人就业，推动残友的平等参与、融入共享为使命。残友集团已然成为中国乃至国际社会创新与社会公益的典范品牌，更承载着残障群体的希望与梦想。

郑卫宁说，“残友发展近20年中一直以社会企业的形式来进行残疾人就业形式的探索，如何让重度残疾人、卧床不起的残疾人也能够‘强势就业’，让他们同样有尊严地生活，这是我和全国残疾人都非常关心和想解决的问题”。一路马不停蹄地创业，他帮助的不仅是残疾人，更改变了数千残疾人家庭的命运。

残友公益：一场残疾人生存方式的革命

残友集团为广大残疾员工带来的不仅是就业方式的改变，更是一场生存方式的革命。对在残友集团工作的残疾人而言，选择进入残友集团不仅是选择了一份工作，更是选择了一种全新的生活方式。

2005年，本着对残疾人事业的关心，郑卫宁创办了第一家公益社会组织——深圳市信息无障碍研究会，致力于帮助有视、听、读、写等障碍的人士实现在任何情况下都能平等、方便、无障碍地获取信息并利用信息的研究。在此之后，残友集团又陆续成立了残友社工服务

社等12家公益性社会组织，为集团的残疾人员工和社会提供多种多样的公益服务。

基于比较完备的社会组织和完善的助残服务体系，在残友集团，残疾人几乎一切的日常生活需要都可以不出公司就能得到满足。残友集团实行工作和生活一体化制度，集团员工大部分在内部过着集体生活，采取无障碍设施，在集体食堂就餐，使残疾人能很好地工作。8小时外，残疾人员工可以享受到残友社工服务社和残友集团旗下的其他社会组织从衣、食、住、行到危机干预、心理辅导六大领域全面、细致的专业化服务。比如，残友为生活难以完全自理的残疾员工提供洗衣服务；为帮助残疾人出行方便，残友创建了国内第一家专业残疾人无障碍出行车队，每台车配备了升降机，可以升降轮椅，让每位坐轮椅的残疾人员工都能申请用车；为了丰富员工的业余生活，残友社会组织还会开展丰富多彩的活动。

此外，残友集团还有一项特别的政策，虽备受争议，但让郑卫宁非常自豪，这就是“残疾人退养制度”。2005年，患有先天性进行性肌营养不良症和心肌致密化不全的元老级员工李虹在工作中突然发病，差点儿丧命。在这件事情后，经过反复考虑，郑卫宁提出要在残友建立退养制度，将无法再工作的员工托养起来，直至他们有尊严地离去。郑卫宁的想法受到股东的质疑：“像残友这样的企业，一旦开了这个先例，大家纷纷效法怎么办？若是来十个八个李虹这样的，企业就垮了。”面对异议，郑卫宁非常坚定：“人在做，天在看，如果因为多养了几个像李虹这样的我们就被拖垮了，那也是老天让我们垮的！”

在郑卫宁的坚持下，残疾人退养制度出台了，制度规定，残友的任何一名员工，只要自己提出不能工作，需要休息，那么无须任何医疗鉴定就可以在家休养，并且可以按他曾经得到的最高的月工资领取薪水。退养制度的实施完善了残友集团员工的服务体系，也将残友模式提升到一个新的高度。目前，残友集团已有十几位员工享受退养。

郑卫宁说，对每个“残友”人而言，公司就是家，是他们自己一砖一瓦筑建而成的拼搏园。从起步到壮大，从软件公司到残友集团，残友的运作和发展无不渗透着对残疾人的关怀。在中国积极推动和谐社会建设和社会建设创新的大背景下，郑卫宁带领残友集团践行“就业一人、幸福一家、安定一方”的美好愿景，探索经济效益、社会服务、公益慈善共赢的企业运作模式，对当前社会企业和公益行业的良性发展有着重要的意义。

转型与蜕变：打造“资本+商业+公益”助残模式

互联网科技的应用和助残公益理念的结合使残友集团在企业和社会组织这两个“轮子”的驱动下不断发展壮大，但以营利为目的的企业和公益属性的社会组织是两种不同的发展路径，稍有不慎“双轮”就有可能都停止，就会使郑卫宁费心建立的这个残疾人的乌托邦背离助残的初衷，甚至会土崩瓦解。随着健康状况的不断恶化，郑卫宁不得不考虑如何协调这两个“轮子”，如何实现残友集团的长期可持续发展。经过长期思考后，2009年，郑卫宁着手在残友集团采取“去郑卫宁化”。他将残友集团个人控股股份和旗下各分公司个人控股股份，以及“残友”和“郑卫宁”的驰名商标价值等，通过律师公证裸捐，成立了郑卫宁慈善基金会。

捐赠解决了“残友”的“后郑卫宁时代”的产权问题，随着郑卫宁慈善基金会的成立，残友集团从个人的变成了社会的，同时也实现了在运作模式上的转型，形成了“资本+商业+公益”三位一体相互循环、彼此制衡的运作模式：郑卫宁慈善基金会控制着资本，并对旗下的社会企业享有绝对控股权，社会企业的利润用以维持基金会的运营，而基金会旗下的非营利组织则负责承担社会服务。基金会、社会组织和社会企业，三方相互独立却又紧密耦合，形成了一个首尾相接的无限循环回路，让资金在稳定的三角形治理架构中生生不息地流动，使残友

集团成为一个有机的生命体，再通过经验复制，诞生出新的同构生命体，使残友模式得以复制发展下去，惠及更多残疾兄弟姐妹。

残友集团的模式得到了越来越多人的认同。从2010年开始，残友集团逐渐实现了从技术输出向运作模式输出的转变，开始向山东、海南、新疆等地进行模式输出，孵化出了43家残疾人社会企业，帮助当地残疾人解决就业问题。2015年，残友集团与淘宝网签订了“百城万人重残残疾人就业计划”，在河南、宁夏、海南等十几个省市残联的支持下，为残疾人学员提供公益培训，达标的学员可以通过电脑实现在淘宝网远程就业。目前，“百城万人”项目培训人数已超过10 000人，其中5 500多人通过了淘宝云客服考核，获得上岗机会，每月收入从1 000多元到五六千元不等。

2012年，残友集团获得了英国社会企业最权威的民间联盟组织——英国社会企业联盟（Social Enterprise UK）颁发的“年度国际社会企业”大奖，这是中国社会企业迄今在国际舞台上获得的最大认可，也标志着残友模式得到了世界的认可。

谈及残友集团取得的成就，郑卫宁显得格外兴奋和自豪，“这是残疾人才能取得的成功！”郑卫宁创办残友是为了追求一种属于自己的活法，事实上，他通过不懈的努力不仅实现了自身的追求、找到了自己的活法，而且为千千万万的残疾人找到了属于他们的活法。同时，他也为解决残疾人就业问题提出了革新性的思路，为社会企业的运作和发展展现了新的前景。

廖艳晖：民间慈善事业的创新者和优秀代表



廖艳晖

2001年发起成立深圳市自闭症研究会，任理事长。

廖艳晖长期为自闭症患者及其家属的赋权增能而努力。她出资创办多个专业服务机构和网络平台，努力为自闭症人士和家庭提供全方位专业化的服务。她发起成立守望心智障碍者家长组织联盟，推动服务标准体系建设和服务监察，在全国范围内孵化出一大批家长组织，不断提升机构服务能力，努力帮助心智障碍者得到社会的接纳，过有尊严的生活。

廖艳晖是一位自闭症患儿的妈妈。为了儿子，她毅然辞掉外贸工作转行公益事业。16年间，她创办了1家家长组织、1家行业支持组织、3家服务于不同人群的社会服务机构、1家全国性的行业枢纽和行业平台，以及1个全国性的家长组织枢纽和组织联盟，分别发挥着服务使用者、服务提供者、服务监察者、社会倡导者、权益维护者等不同角色的功能。

不同的角色，一样的初心。廖艳晖多年来持续用爱心感染着身边人，探索民间自组织参与公益慈善的路径，开启了民间自闭症研究的先河，不断为自闭症患者及其家属的赋权增能而努力。

发起创办首个家长组织——孤独症人士家长资源中心

1995年，廖艳晖的儿子凯文的出生给家庭带来了无穷的欢乐。没想到的是，小凯文2岁了，还不会吃饭，只会吞，不会咬和嚼。在家里，凯文每天要穿一样的衣服、一样的鞋子，要吃一样的东西，要睡一样的床，甚至被子的叠法和前一天不一样，他就拒绝睡觉。

小凯文还对声音“超敏”，别人换电视频道，他会把换频道的人往楼外拽。带他去看电影，他会出人意料地大喊大叫。带他去吃麦当劳，他总是把手伸到别人的盘子里拿起来就吃。带他去儿童公园，他总是没有耐心排队，直接就往场子里面闯，不让闯他就大哭大闹。带他去医院打针，所有的护士都不愿意操作，因为一有异物接触到身体，他就会左右扭动，好几个人按住他都难以成功。

母子俩去哪里都是被人嫌弃的对象，那些日子廖艳晖每天说得最多的话就是“对不起”。每一次带小凯文出门，她都要鼓足勇气，不断地赔礼道歉，到处向别人解释孩子患有自闭症，然而得到的回应更多

的是，“孩子患自闭症你还把他带出来？”甚至连打针的医生也告诉她，“你把孩子的自闭症治好了再来打针”。

凯文的病情让廖艳晖不断往返于香港、澳门和内地寻求各种专业帮助。2000年，廖艳晖参加了在香港举办的“家长参与新纪元”活动。在活动现场，她发现各个门类的残障人士都有自助组织，心智障碍者家长组织是其中非常重要的倡导组织，香港政府也会根据家长组织反映的需求，听取专家意见，再调整康复服务建设的政策和资源分配，而家长组织又同时监督康复服务机构的服务品质。

她了解到，在香港，自闭症患者从摇篮到坟墓，包括生涯规划都有各类支持社会服务。而在很多发达国家和地区都有个案管理系统及对应的个别化服务和转介计划，但在深圳却没有这样的组织。深圳的很多人，甚至连医生都不知道什么是自闭症，更不要说接纳这样的孩子，让他们能在社会上立足。

2001年7月，从香港返回深圳的廖艳晖开始投身公益。她召集了12个同在培训班中学习的深圳自闭症儿童家长，尝试在深圳组建一个自闭症患者的家长资源中心。创办过程十分艰辛，参与家长有钱出钱、有力出力。廖艳晖从丈夫的公司腾出2套房子作为办公室，其他家长用自己的天下父母心“软化”多位专家，就这样，深圳孤独症人士家长资源中心成立了。

中心成立之后，廖艳晖把80%的时间用在自闭症的宣传上。在家长们的奔走呼吁下，自闭症儿童在深圳受到了越来越多的关注。2003年3月，深圳市人大代表提出了《关于深圳市孤独症儿童教育现状的议案》，推动教育部门为这些特殊儿童提供更加完善的教育环境。4年后，深圳孤独症人士家长资源中心在民政局正式登记注册，成立了深圳市自闭症研究会。

出资筹办三家民非服务机构，建立全国性服务行业平台组织

随着对自闭症的了解越多，廖艳晖越来越觉得，社会上有太多的家庭因为有自闭症患者而承受无尽的压力。据统计，全球每100人中就有1位自闭症患者，每个自闭症家庭都承受着巨大的经济、精神、社会压力。

“我们的孩子在长大、成人、渐老，他们有着与其他孩子一样的需求。他们要上幼儿园、接受教育和社区康复，他们想参加运动会、艺术节、夏令营，成人之后需要展能、养护和就业，老了也要有养老院和社区服务……而当前围绕整个生命历程的服务都是缺失的，他们的未来让家长们忧心。作为特殊群体，特殊的需求需要被社会满足和保障。”

2008年，廖艳晖荣获国家民政部颁发的“中华慈善奖”并荣获胡锦涛同志的接见，社会和政府越来越关注和重视自闭症群体。为了帮助自己的孩子，也为了帮助其他人的孩子，2009年，廖艳晖又出资筹办了三家民非服务机构——深圳市罗湖区仁爱康复服务中心、深圳市仁和社会工作服务中心、深圳市仁善康复福利院，分别服务于自闭症青少年、自闭症家庭和自闭症儿童，仁爱康复中心成为全市首家专业服务自闭症青少年的康复机构，仁和社工中心成为全市首家专业助残的社工服务机构，努力为自闭症患者和家庭提供全方位专业化的服务，完善自闭症患者的支持服务体系。

随着发病率的大幅提升，自闭症作为广泛的发育障碍越来越受到社会各界的重视，康复服务陆续涌现，但服务品质良莠不齐。2010年廖艳晖发起成立“合鸣自闭症服务行业网络”，该行业平台目前服务全国18省、51市、161家服务机构成员，支援服务行业伙伴的组织能力建设，搭建行业自律共赢的学习网络，建立个案管理系统、服务转介平台及服务品质评鉴标准体系。

廖艳晖表示，自闭症研究会成立的初心在于“启闭”。一方面提升障碍者的能力以开启障碍者的自闭，另一方面加强社会倡导以开启社会的封闭，协助心智障碍者拥有平等参与的机会，共享社会文明成果。

搭建心智障碍群体监察体系及全国性家长组织联盟

心智障碍者的生命历程中需要三大支持支柱：政府作为政策拟定者、资源分配者和服务购买者；服务机构作为服务提供者；家长组织作为服务监督者、政策倡导者。在康复服务行业蓬勃发展之际，前两大支柱已经初步形成，但家长组织力量薄弱。在2000年创会之初，推动家长组织担当起服务监察者角色的种子便在她心中萌芽。在这个家长为了孩子创办服务机构层出不穷的时代，家长组织和家长做服务监察者的角色转变也在缓慢推进。

2014年，廖艳晖成立了深圳市守望心智障碍者家庭关爱协会，为心智障碍者及其家庭提供情感知能支持、服务监察及社会倡导支援。她希望协会可以代表自闭症患者发出他们的声音，拉动更多的社会成员去关爱、理解、包容和尊重他们，并倡导保障他们的终身权益。

2015年，廖艳晖发起成立“守望心智障碍者家长组织联盟”，孵化培育全国24省、49市、65个家长组织，推动服务标准体系建设、监护权与自主决策、服务监察等议题。从2015年9月共识大会开始，历时一年，守望心智障碍者家长组织联盟推动的服务评估终于有了初步成果。深圳守望协会和合鸣网、慧灵集团等6家组织共拟评估方案，并对分布在西北、华北、华南三个区域的机构进行了试评。

“我们拟定标准、搭建平台的目的，并不一定能够解决所有的问题，更多的是为了帮助有心想提高自身服务能力的机构，以及有心想

参与维护孩子权益的家长，让他们有一个适当的参考。”廖艳晖说，当下服务品质良莠不齐，她希望守望心智障碍者家长组织联盟可以帮助家长不断提升他们的知能，从孩子利益最大化的角度成为善良决策者和保护者。通过制度化的服务监察，定期召开联席会议，对于服务侵权等恶劣事件给予公示声讨，在服务评估和监察方面常态化，推出服务排行榜，既褒奖宣传服务品质优秀的从业者，也将害群之马列入黑名单，从而推动整个行业的良性成长。

2017年6月，守望心智障碍者家长组织联盟在广州举办以“我当参与，我能自主”为主题的第三届年会，重点讨论关于推动服务标准体系建设和服务监察等议题。廖艳晖历经多年艰辛，一手推动搭建的自闭症群体监察体系终于取得了有效进展。

廖艳晖表示，她希望通过推动多方参与的个案管理系统、服务转介平台及服务标准体系来提升服务品质，携手社会各界努力构建接纳、友好的社会环境与完善的社会支持及保障体系，让心智障碍者能得到社会的接纳和支持，拥有无障碍、有尊严、有品质的生活。

参考文献

［1］李世卓.廖艳晖一家：为“星星的孩子”寻找通往未来的路［N］.深圳特区报，2015-07-23/2018-04-20.

［2］自闭=孤独？是谁抹杀了自闭症孩子的未来［EB/OL］.大洋网，2006-0630/2018-04-20.

［3］当当.廖艳晖：服务监察（监督）这个“难”不解决，我死不瞑目［EB/OL］.搜狐公益，2017-06-15/2018-04-20.

［4］李樱，张立洁.廖艳晖：为“不一样”的儿子奋斗30年［J］.三月风，2008（04）.

郑艳玲：深圳物流供应链协会创始人



郑艳玲

2003年至今任深圳市物流与供应链管理协会秘书长。

郑艳玲用15年的时间，把深圳市物流与供应链管理协会打造成现代行业协会发展的典范。她创办的国际物流与交通运输博览会，已成为汇聚全球供应链、物流和运输资源，打造行业品牌的重要平台。她积极建言，推动深圳传统外贸和物流行业向集商流、物流、资金流和信息流于一体的供应链服务转型，让深圳的供应链服务模式成为中国外贸转型升级和物流业转型升级的样板。

辞去黑龙江省交通厅处长职务，转身成为深圳市物流与供应链管理协会的秘书长，郑艳玲用15年的时间，把原本只有三个人的协会打造成现代行业协会组织规范发展的典范。她以卓越的专业能力和清醒的职业定位，成功引领深圳传统外贸和物流行业向供应链服务华丽转型；她一手创办的深圳国际物流与交通运输博览会，已经成为汇聚全球供应链、物流和运输资源，打造行业品牌的重要平台。

担任深圳市物流与供应链管理协会秘书长15年，郑艳玲一直坚守着“职业经理人”的角色定位。与政府脱钩后，行业协会该如何回归原本的价值和功能定位，深圳传统物流行业又该如何转型升级？从担任深圳物流与供应链管理协会秘书长那一刻起，这一直是她奋力耕耘的两大课题。

“我们的尊严来自行业的发展与繁荣”，恪守专业化和职业化方向，虽然看到一些协会通过离退休领导出任会长走捷径获取资源与人脉，但她毅然选择了“民间办会、企业家办会和行业办会”的道路，在广大会员企业的支持下，将物流与供应链管理协会打造成政府的得力助手和企业的好帮手，成功引领深圳传统物流行业向供应链服务模式转型，赢得了政府、企业和社会的高度认可。15年如一日，在中国供应链创新的漫漫征途中，她甘当“孺子牛”，默默地扎实前行。

深圳是实现梦想的地方

郑艳玲说，她是个理想主义者，来深圳只是为实现自己“做物流”的梦想。1982年大学毕业后，郑艳玲先是在大学任教，曾是学校最年轻的副教授。调入黑龙江省交通厅后，她又是全厅最年轻的处长，仕途一片光明。

改革开放后，伴随大批跨国公司进入中国，德国的众多企业进入中国市场。当时，中国的物流业仍处于行业发展的初级阶段，受限于

简单的运输和仓储，无法满足德国企业的物流需求。郑艳玲有幸参加了德国政府和中国交通部合作的一个援助项目，经过层层选拔，她获得德国卡尔·杜伊斯堡基金会全额奖学金赴德国进修现代物流，这让她有机会全面了解德国的物流行业和现代物流，并一发不可收拾地“爱上物流”。与在处长位置上按部就班的工作相比，郑艳玲觉得，物流是更值得她干一辈子的事业。

得益于雄厚的外向型经济基础，彼时，深圳已是国内物流行业最发达的城市。2002年，深圳市政府将物流行业确定为三大支柱产业。同年5月，郑艳玲从德国学成回国。受朋友的邀请，郑艳玲南下深圳考察，从接触到的企业家、政府官员身上，她感受到这座城市对人才的尊重和求贤若渴的真诚，也感受到这座城市蓬勃的生命力。

她说，《南方以南》这首歌，唱出了她当时的心声：“我曾梦见南方以南/潮起海湾 惊涛拍岸/我听说过南方以南/孤帆远影 却敢为人先/不去想/该与谁青春做伴/只渴望/走一回风口浪尖/我要到那里去寻找明天。”

她认为自己事业的明天就在深圳，于是毅然放弃了在黑龙江的优越生活，辞职南下。到深圳后，郑艳玲放弃了到政府机构和企业的就业机会，选择加盟物流与供应链管理协会。她认为这是离实现自己梦想最近的地方。

那时的物流与供应链管理协会挂靠在一家企业名下，一共只有三名员工。来到协会三天，原秘书长就因过去经商办企业违法的问题被刑事拘留，郑艳玲临危受命担任秘书长，此时协会的账本上只有2 500元和一台被海关罚没的汽车。

为了渡过生存危机，郑艳玲自费去德国找到了当初资助她全额奖学金的卡尔·杜伊斯堡基金会，争取到了该基金会的三个短期对华援助培训项目，先后组织三批深圳企业家赴德学习，这笔服务费帮助郑艳玲和协会渡过了这次危机。

闯出行业协会发展新路子

2004年，有了卡尔·杜伊斯堡基金会的服务费垫底，协会搬离了原会长单位，实现管理自主、财务独立，成为一家独立运作的民间机构。

渡过生存危机，郑艳玲开始思考协会更长远的发展。在她看来，协会不应该仅仅是老板的俱乐部，其存在的价值在于专业能力——能够引领、促进整个行业发展的专业能力。

对标德国的行业协会，郑艳玲说服理事会确立了“企业家办会、行业办会”的原则。一方面，力争以专业的精神和能力为政府提供专业服务；另一方面，用专业的能力当好行业的代言人和护卫军，针对行业发展中出现的问题，提出政策建议和解决方案，组织专家开展相关课题研究，为政策出台和解决问题提供理论依据。

为加强协会引领行业发展的专业能力，2006年，协会成立了深圳市现代供应链管理研究院，这是中国第一家专业的供应链管理研究机构。成立伊始，研究院就开始承担政府委托的深圳物流业运行统计分析、深圳生产制造业和非生产制造业采购经理指数（PMI）的编制与发布，经过十几年的努力，研究院目前已承担国家部委、深圳相关政府部门、区政府相关部门委托的20余项统计分析工作，并先后为多个跨国公司进入中国、进入深圳提供市场研究报告，为多个省市和企业进行物流园区规划与设计，提供多方位、多角度的专业咨询服务。此外，研究院还参与编制了一系列行业规范标准，包括《深圳市重点物流企业认定标准及实施办法》《深圳市重点物流项目认定标准及实施办法》《深圳市高端物流企业认定标准及实施办法》等。

为科学推动产业高标准高质量发展，2013年10月17日，协会和研究院共同发布了中国首个《城市物流质量评价指标》，依据《城市物流质量评价指标》，首次对全国40个重点物流城市开展中国城市物流

质量评价调研排名，此举不仅填补了行业空白，也为企业网络化建设提供了科学的参考依据。

经过10余年的努力，如今，深圳市现代物流管理研究院已参与完成多个国家部委委托的研究课题，一些研究成果已经转化为行业政策，研究院已经成为中国物流与供应链服务行业的智库和思想高地。

如果说行业的成长是协会赖以生存的基石，那么塑造行业品牌不仅对加快行业的发展有利，对协会自身的发展壮大也有重要意义。受汉诺威、慕尼黑等国际展览机构的启发，郑艳玲想，能不能创办一个中国人自己的物流博览会，既可以聚集全球的优势资源，又能打造行业品牌，树立行业形象。

产品展我们参加过，物流博览会展览什么？服务看不见、摸不着，怎么展？港口、机场怎么搬到展馆？2006年，在一片质疑声中，协会开始举办首届深圳国际物流与供应链博览会，活动出人意料地大获成功。2007年起，该博览会由市政府主办，并更名为中国（深圳）国际物流与交通运输博览会（简称物博会）。2010年，国家交通运输部成为联合主办方。经过10多年的发展，深圳物博会走出了一条政府主办、市场化运作的可持续发展之路。2017年的深圳物博会，吸引了来自全球50个国家和地区1 900余家企业参展，其中国际展商占比超过30%。展会规模位居同类展会中亚洲第一，世界第二，成为物流与交通运输领域国际顶级的展示交易与交流合作平台，也是深圳物流业一张重要的国际名片，为推动深圳乃至全国物流业的发展做出了巨大贡献。

推动传统外贸、物流业向供应链服务转型升级

尽管2002年深圳市政府已经把物流作为重要支柱产业，然而，在郑艳玲看来，依托雄厚的外向型经济基础，深圳在国际贸易、物流、

保税及港航等领域较为发达，但与德国等贸易和物流强国相比，深圳乃至国内的物流行业仍处于传统物流阶段，如何把现有的规模优势转化为竞争优势，是协会在引领行业发展方面必须承担的历史使命。

在调研中，最早在深圳萌芽的部分供应链服务公司引起了郑艳玲的注意，这种新型的商业模式与传统国际贸易、物流有何区别？对供应链服务企业的组织模式、商业模式进行了细致的研究后，郑艳玲发现，集商流、物流、资金流和信息流于一身的供应链服务应该是深圳传统国际贸易和物流企业转型升级、提升核心竞争力的发展方向。

“21世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争”，基于此，郑艳玲带领秘书处一班人给政府有关部门提供了上百份调研报告和政策建议，在协会的积极努力推动下，深圳供应链服务行业的发展引起国家商务部的高度关注，2012年商务部邀请协会参与“供应链管理与中国外贸转型升级的战略研究”课题，将深圳的供应链服务模式作为中国外贸转型升级和物流业转型升级的模板，课题成果得到国家领导的高度关注，直接助推了2013年发展外贸综合服务企业的“国六条”的出台，也正是因为这个课题，国务院文件中首次使用了外贸综合服务这个概念，推动了深圳将外贸综合服务企业作为新兴业态予以确立。

在协会的引领下，作为物流业的升级版，大批传统国际贸易和物流企业迅速从传统的贸易代理、报关、运输仓储转型成为供应链服务企业。深圳成为名副其实的中国供应链服务行业的发祥地。作为典型的生产性服务业，供应链服务企业在深圳国际贸易和产业转型升级的过程中发挥了重要的支撑作用，特别是在供给侧结构性改革过程中，降本增效贡献卓越。现在，供应链创新与应用已成为国家战略，是供给侧结构性改革的重要抓手。在此进程中，深圳市物流与供应链管理协会多次受邀参与国家部委、国办、中财办的政策起草工作。在商务部相关领导的指导和支持下，2017年供应链服务行业终于被列入中国国民经济分类中，对供应链服务行业的属性给予确定，这在行业发展

中具有里程碑意义。在郑艳玲看来，把一个全新的商业模式推成行业模式，并得到国家政策的认可，是深圳市物流与供应链管理协会对行业的最大贡献。

近年来，随着我国经济结构调整，产业升级速度日益加快，面对跨国公司和国企的强势整合与重组，民营物流企业的兼并重组之路怎样走？在这一大背景下，郑艳玲又推动发起了国内首只物流产业共赢基金，即“深圳市物流产业共赢基金”。该基金发起单位均为中国物流与供应链服务行业的巨头，包括顺丰、腾邦国际、怡亚通供应链、华南城、越海全球、朗华供应链等，基金将致力于加快物流行业转型升级，兼并重组，推动优势企业强强联合，实现资源的优化配置，实现企业规模扩张、网络延伸，推动跨越式发展，共同应对国际竞争。

在一个个创新成果面前，郑艳玲并未止步。在她看来，供应链的发展仍然前路漫漫：“世界经济正在以前所未有的创新速度在变化，未来，依托深圳供应链服务行业的先发优势，协会将着力引导企业向全球价值链高端不断跃升，增强行业发展的国际竞争力。”

“南方以南/我的向往/南方以南/我的挂牵/我要在这里呀尽情歌唱”，生命不息、创新不止，郑艳玲一直在路上。

房涛：深圳慈善事业创新实践者



房涛

2007—2017年任深圳市慈善会秘书长，2017年至今任执行副会长兼秘书长。

房涛在完善独立法人治理结构和进一步强化非营利组织管理方向上大胆改革，使深圳市慈善会成为具有独立法人治理结构和社会服务能力的慈善组织。她通过重新定义慈善与企业的关系，以慈善冠名基金的方式带动企业社会责任；通过发展社区基金会，为社区治理创新提供可持续力量；通过培育公益创新人才，推动公益领域的供给侧改革，使深圳市慈善会在全国慈善会体系中走出一条创新发展之路。

在经济繁荣的深圳，万千带着追寻“美好生活”梦想的人们南下，城市的急剧发展也带来个人命运的跌宕起伏，社会问题的破解疾呼公益慈善。不仅是深圳这个年轻的城市，整个中国的公益慈善体系都还处于幼嫩阶段，不充分、不平衡的发展使其无法承担社会赋予它的使命。

有着改革创新基因的深圳尝试突围。2007年，在深圳市委市政府支持下，市民政局创新性地提出“面向社会公开选拔市慈善会秘书长”，在全国行政背景浓厚的慈善会系统开了个口子。这时，正在商界打拼的房涛由于参与市商业联合会的经历，加上干练的作风，招聘者相信她能为市慈善会带来一股改革的新风。

10年来，房涛在深圳市慈善会秘书长这个位置上，坚定地站在美好生活的“另一边”，与苦难和困境中的人们休戚与共，致力于改善他们处境的任何可能的尝试，以公益慈善领域“改革推动者”的方式，成为深圳市乃至全国相关领域的标志性人物。

领跑，深圳公益慈善迈入新时代

“多难兴邦”。2008年，南方雪灾和汶川地震两次巨大的自然灾害，后来被专家学者总结为中国公益慈善的分水岭，以前所未有的爆发力成为破解社会问题的“国之利器”，迅速锻造出非常具有成长力的公益力量。

就在这一年，默默无闻的深圳市慈善会以“黑马”的姿态登上中国公益慈善界的舞台。那时房涛刚刚接任秘书长职位不足一年，她充分挖掘深圳“感恩改革开放，回报全国人民”的城市精神，带领市慈善会全力投入救援与募捐之中，年初短短数日为南方雪灾募集救援资金2800余万元；为“5·12”汶川地震募得救援资金10.75亿元，位列当时全国

同级慈善会之首，一跃而成为深圳慈善捐赠主渠道。同年，房涛率深圳卓越慈善代表赴人民大会堂获总书记接见和表彰。

两场灾难后，中国慈善有了突飞猛进的发展。也是在经历了这两场硬仗之后，房涛才认识到社会公益慈善的力量是多么巨大，它是能多么及时地回应社会和公众需求。而相比之下，我们的慈善组织管理水平已经适应不了公益慈善新时代的需求。从改良到改革，只要有利于团队的发展，房涛都愿意尝试，从而开启了深圳作为公益慈善领域改革创新"领跑者"的新时代。

2010—2012年，在深圳市民政局的领导下，房涛率秘书处团队两次积极投身慈善会改革，虽然两次改革并未达到设定的目标，但深圳传达出来的改革意向却为当时全国公益慈善界所瞩目。一次改革是拟通过与市关爱办合并来推动市慈善会法人治理结构的完善；另一次改革是探索市慈善会与市民政局在职能、人事、财务、资产和办公场地推行"五分开"，实现"政社分离"。由于当时法律框架等各方面无法提供支撑，这两次改革虽然未能如期完成，但为之后的改革提供了宝贵经验。

创新，一次次"微改革"践行社会新使命

改革创新是深圳的基因，也是深圳公益慈善的使命。

一个人口从几十万增加到2 000万的城市，白天和黑夜都在不停歇地变化，迅猛增长的GDP和高楼大厦、公园绿地、城市文明一起，不停地吸引着国人和世界的目光。如果将创新理解为"微改革"，那么深圳公益慈善界的发展与这座城市是同步的。

尽管深圳市慈善会在汶川、玉树赈灾筹款中两次获全国城市慈善第一名，"外来建设者关爱基金""雏鹰展翅"等品牌慈善项目多次荣获"中华慈善奖"，但是房涛的口头禅是"这些成绩早翻篇儿了，立足当

下面对挑战，慈善公益和社会组织的本职就是要去主动发现不平衡、不充分、不公正之处，不与时俱进把握时代脉搏，是没有出路的”。

要解决问题，必须走创新的道路，正是在这种信念的支撑下，她带领着深圳市慈善会几番引领全国慈善会体系的理念和实践创新。

重新定义企业和慈善的关系

传统慈善，企业的主要角色是“金主”，而深圳重新定义了企业与慈善双方的关系。

2008年金融危机后，房涛在《人民日报》等媒体率先提出市慈善会应反哺捐赠人，为其提供增值服务，将劝募上溯至企业社会责任的启蒙和规划、实施系列服务，力推“企业冠名基金”战略慈善。一是借鉴全球联合之路模式，将政府政策优待和有条件应用，以联合劝募方式主动分享给社会组织和公益项目；二是以捐赠人建议基金为借鉴，为企业定向捐赠和冠名基金提供法律保障和优质服务，破解企业只捐赠不参与、体验感欠缺、透明度不足等困局。在《中华人民共和国慈善法》定义“大慈善”前数年，深圳市慈善会就已将培育冠名基金作为发展公募和非公募基金会的孵化器，始终认为捐赠人不仅捐赠款物，还有他们的核心优势、团队渠道、管理经验和一颗颗爱心。冠名基金和捐赠人建议基金为企业、个人与公益提供了更亲密的合作平台，在推动产业转型升级的同时，鼓励企业以核心优势参与到科技、文化、教育、卫生等大慈善和公共事务中来，实现“善经济”与社会发展的共赢。

截至2017年8月，深圳市慈善会旗下有178家冠名基金，筹资规模逾3.5亿元，成为全国推动企业战略慈善的典范，为慈善发展模式的创新进行了有益探索。

公益首次为社区改善和治理创新提供可持续力量

传统公益以救灾救助为主业，招之即来挥之即去是常态。而深圳又一次聚焦全国公益慈善领域目光的举措，就是社区基金会的创立，它使公益慈善变成了一股社区改善的可持续力量，在社区扎根生长，建立了一种全新的公益慈善生态。

2014年，深圳提出大力扶持社区基金会发展，一方面鼓动市区慈善会系统资源本土化配置，另一方面助推社会治理创新。在市民政局的支持下，房涛带领市慈善会在全国率先开展全市社区基金会的培育孵化和运营规范等工作，探索不同模式社区基金会的持续发展，推动社区治理创新。

房涛对这次创新的初衷这样解释：社区基金会“以本土资源、连接本土利益相关者、解决本土社会问题”为出发点，为激发社区活力、优化基层治理和基层民主协商提供了更多可能。在市慈善会的推动下，深圳目前已有36家各具特色的社区基金（会），同时引领北京、上海、天津、重庆等多个城市相继成立了160多家社区基金（会）。社区基金会也成为深圳的一张“慈善名片”。

率先提出以人才为支点，推动社会服务供给侧改革

2012年，为破解全国慈善公益人才短缺的瓶颈问题，房涛主导创设中国慈善公益人才跨界培育计划——“公益星火”项目，通过培育运用社会创新和商业模式，纵向挖掘教育、医疗、金融、科技等细分领域资源，以人才为支点，来丰富、建构和创新社会问题的项目、组织和资本，至今已开展5期，被誉为深圳乃至中国现代公益和社会创新

的“黄埔军校”。“公益星火”于2016年成为联合发起深圳特区社会工作学院的重要力量。

2015年，房涛提出市慈善会“战略瘦身”，扎根社区调研深圳人的慈善需要，以构建深圳人的慈善倡导和行动参与平台，将城市与社区可持续发展、优质教育、健康福祉和扶贫济困作为四大战略板块，在深圳市政协全会上率先提出以新公益推动社会服务供给侧改革。

2017年初，房涛实施“不忘初心，重塑使命与战略”全员培训计划统一共识，提出市慈善会未来五年质量慈善、文化慈善、民生慈善、战略慈善、服务慈善、智慧慈善、生态慈善七大行动策略，将互联网公益和公益金融作为两大创新手段，为市慈善会明确“增长极”。2017年“9·9”公益日，市慈善会发动48万人次参与，携手148个慈善项目团队、12 951支“一起捐”队伍实现了3 400多万元的线上筹款，位列全国慈善会系统第一名，对深圳慈善项目和组织生态的资助和建设做出了突出贡献。

转型，从新开始、以新方略踏新征程

2016年，我国第一部《中华人民共和国慈善法》出台并实施。深圳市慈善会又一次站在风口上，在市民政局局长廖远飞的支持下，房涛着力推动第三次改革，不仅要完成数年前未竟的改革目标，更要从新开始、以新方略踏新征程。

2017年3月，市慈善会通过理事会和监事会换届重组，实现法人治理结构现代化改革。特别值得一提的是，监事会的大大强化，市民政局局长廖远飞担纲新一届监事长，法律、财税审计、媒体等专业人士，人大代表、政协委员以及慈善会受益人代表加入监事会，凸显了监督的全面性、阳光性和专业性。在换届会议上，姚欣耀当选为会长，房涛被推选为执行副会长兼秘书长，继续践行她的慈善使命。

这次改革实现了市慈善会社会化转型的“软着陆”。转型后，市慈善会成为具有独立法人治理结构和社会服务能力的慈善组织，实行理事会领导下的秘书长负责制，定位为“具有广泛动员能力及社会影响力的、立足价值倡导和行动解决社会问题的深圳枢纽型慈善组织”，也为全国官办慈善机构的转型发展提供了有效参考。

在房涛看来，在改革的道路上，可操作性地干成一件事情是最重要的，其次才是去做一件完美的事情，把顺序颠倒了，可能这件事情就难以做成，正确地做事情要胜过做完全正确的事情，这才是一个改革推动者应有的担当和责任。

深圳市慈善会成立14年，作为市捐赠主渠道，募捐总额累计逾30亿元，持续保持深圳慈善组织最大规模；开展慈善活动2 500多场次，救助困难群众逾百万人次。

公益10年，房涛的努力让市慈善会在挑战中不断前进，在探索中不断创新，取得了一项又一项骄人的成绩，这不仅与她强烈的公益使命感有关，更得益于她不畏挑战，勇于突破的创新精神。回顾10年公益路，房涛心怀感恩：“中国源远流长的传统文化和深圳这座城市的改革创新精神孕育了深圳慈善文明创新实践，以慈善为事业是我的幸运，因为热爱所以持续投入激情。新时代新征程，新思路新举措，不忘初心时不我待，我和团队一直在路上。”

参考文献

李荣华。深圳探索中国慈善会改革“第三条路”［N］.南方日报，2017-03-28.

朱清时：创办南科大，暮年尤峥嵘



朱清时

2009年创办南方科技大学，2009—2014年任校长。

朱清时坚守教育理想，在近古稀之年参与创办南方科技大学，挑起教育改革的大旗，面对诸多质疑和争议，他创新性地推出“先行先试，自主招生，自授学位，自颁文凭”的办学模式，卷起教育改革的旋风，为深圳教育改革和南方科技大学的建设做出了重要贡献。

2016年7月5日，一场简朴又别开生面的毕业典礼在南方科技大学一个大草坪上举行。这批毕业的166名学生是南方科技大学“去筹转正”后招收的第一届学生，因此备受关注。不仅广东省委副书记、深圳市委书记马兴瑞，深圳市市长许勤等发来贺信，还有副市长吴以环、港科大校长陈繁昌等亲临会场。而在长长的嘉宾名单中，有一个人的出现收获了学生最热烈的掌声。这个人就是曾执掌南方科技大学5年的创校校长，已年届古稀的朱清时。

此时此刻，距离他离任南方科技大学校长已一年多，距离他南下创建南方科技大学已近7年。从曾经的踌躇满志、叱咤风云，到办学时的困难重重、跌宕起伏，再到彻底退休后的岁月静好、与世无争，朱清时，这个将推动中国教育改革视为己任，并借改革之城深圳卷起教改旋风的“先行者”，至今仍是一个争议人物，仍未得到全面而准确的评价。

一

2009年9月26日，出任南方科技大学校长不足一个月的朱清时，在《南方都市报》组织的一个论坛上做了一场演讲。那是他第一次以南方科技大学校长的身份出现在深圳公众面前。当时已63岁的他，脸色红润、声音洪亮、踌躇满志。

朱清时是中科院院士、化学家，又曾担任中国科学技术大学（简称中科大）校长达10年之久。所以，当为南方科技大学遴选校长的猎头公司找到朱清时时，他的第一反应是拒绝。不久后，南方科技大学筹建办主任梁北汉等人亲自拜访了他。深圳方面来人说，他已进入5人的校长人选候选团，希望他到深圳答辩。

“我就跟他们说，我肯定不能去。因为我刚从中科大退休，就跑去竞聘一个岗位，中科大校友的感情会受到伤害。”朱清时还是拒绝，并给深圳有关人士出了“难题”：如果他不去答辩，还能选得上，他就到深圳考察下。

没想到，为照顾朱清时的这个“面子问题”，深圳真的把答辩环节取消了。朱清时终于被打动。2009年9月，正式接受聘任，成为南方科技大学创校校长。

事实上，深圳对朱清时“开绿灯”并非一时兴起，而是诸多教育资深人士的推荐，以及多年来朱清时的言行使然。早在执掌中科大的时候，朱清时就坚持对内推进课程改革、人事制度改革；对外则公开反对教育部主导的高校扩招以及形式化的本科教学评估。卸任中科大校长之时，深感中国教改前路漫漫的他对媒体说：中国的高校、教育界就像在一辆快速行驶的列车上，大家都知道这个列车开错了方向，但是谁都不敢下车。

可以说，朱清时这一代教育人，都背负着深深的“教改梦”。教改梦难圆，任何一次可能成功的机会，都在撩动他们的心弦。而深圳是一片改革热土，同样有一个让人血脉贲张的教改梦，深圳的“圆梦”之情甚至跟朱清时一样迫切。这或许是双方“惺惺相惜”的原因。

在30多年改革发展中，深圳创造了无数的辉煌和“第一”，但在高等教育领域却收效甚微。特区草创时，深圳主政者们就以“当掉裤子办大学”的勇气，硬是在南山海滨“拉扯”出一座深圳大学。深圳大学创立之初，以其改革锐气迅速崛起，彼时甚至有“北有清华大学、南有深圳大学”的说法。但独木难成林，多年来，深圳仅有一所本科大学的寡淡局面，已成为市民心中永远无法去除的芥蒂。

早在2004年，深圳就提出“增设本科院校”的意图。2005年，有政协委员提出建设一所深圳亟须的高水平、本地化的“深圳科技大学”。两年后的深圳市政府工作报告中，正式提出筹建南方科技大学工作。

在最开始的办学方案中，深圳市提出将主要借鉴香港科技大学成功的办学经验，力争通过15年左右的努力，建设成为高水平研究型科技大学。但随着筹办工作的深入，南方科技大学的改革意味也越来越浓。

2007年在筹建南方科技大学的专家论证会上，专家组建议深圳市政府支持南方科技大学成为高等教育体制机制改革的试验田，建立与社会主义市场经济相适应的现代大学制度和高等教育体制。

2008年7月，深圳市成立南方科技大学（筹）创校校长遴选委员会和校长招聘工作小组，采取委托猎头公司搜寻、校长遴选委员会评议评审、按照干部任命程序确定的方式聘任南方科技大学校长。此举开创了国内公办高校校长选拔的先河。

2009年9月10日，时任广东省委常委、深圳代市长的王荣向朱清时颁发聘书。他特别指出，深圳的发展就是不断开拓创新的历程，创办南方科技大学依然要靠开拓创新的精神，要把南方科技大学办成高水平的大学，在我国高等教育改革中发挥先导和示范作用。

二

一座改革之城，一个以“教改先行者”自许的老校长，一所刚出生就被贴上改革标签的大学。南方科技大学惊天动地又险象环生的“朱清时时代”开始了。

南下的朱清时踌躇满志，高喊“去行政化”，试图回答“钱学森之问”……但他很快发现：理想很美好，现实很残酷。

朱清时获任南方科技大学校长时，这所学校尚未正式获批筹办，校园还在图纸上，没有师生，也没有管理团队。经过整整一年艰难的工作，2010年9月，南方科技大学校园建设才正式启动，望眼欲穿的“准生证”也终于到达——教育部正式批准南方科技大学筹建。但有了“准生证”，又愁“招生证”——没有这个，学校还不能招生。一直等到2010年12月，高喊“去行政化”多年的朱清时毅然宣布：不再等了！他向全国高三学生发出邀请，拟用“自主招生，自授文凭”的方式，启动首届教改实验班。

这是前所未有的壮举！意味着学生可以不参加统一的高考，可以在高中未毕业就读大学，而且毕业后拿到的还不是国家认可的文凭！

但竟然有成百上千的学生、家长蜂拥而来！

最终，在2011年春，南方科技大学首届教改实验班“破冰启航”。一所只有45名学生的大学成为全国关注的焦点，但随后也驶进风口浪尖，各种各样的质疑和挫折接踵而至。2011年4月，深圳拟通过公开推荐方式选拔局级南方科技大学副校长，引起舆论轩然大波，因为此前朱清时一直强调南方科技大学没有行政级别。2011年6月，已经在南方科技大学就读的首届学生被要求参加统一高考，但学生们集体缺考。同月，南方科技大学内部出现分歧，参与南方科技大学筹建的香港科技大学三名教授离开，并发表公开信批评朱清时的诸多做法……

一直到了2012年4月，教育部正式批准南方科技大学“转正”，学校才拥有了正式招生资格，诸多关系也随之理顺。当年6月，南方科技大学以创新的“631模式”（高考成绩占60%、自主能力测试占30%、平时成绩占10%）招生，开创综合评价招生录取先河。

从那以后，朱清时将更多精力集中在构建现代化的内部治理模式、招聘人才以及争取研究生招生等工作上。2014年7月9日，首届教改实验班的何明浩和王嘉乐申请提前毕业，朱清时为他们颁发了南方科技大学自制的学士学位证书。两个月后，朱清时低调离任，当时南方科技大学新任校长尚未选出。2015年1月，南方科技大学为首届数十名毕业生举行毕业典礼，朱清时缺席。2016年7月的这一场毕业典礼，是朱清时离别南方科技大学一年多后首次“回家”。

三

当年朱清时卸任时，深圳官员曾对他给予较高评价。时任广东省委常委、市委书记王荣指出，5年来，南方科技大学在建设中国特色现代大学制度、培养拔尖创新人才等方面进行了积极的探索和实践，取得了令人瞩目的成绩。创校校长朱清时院士为南方科技大学的筹备、建设和发展做出了巨大贡献。

深圳市教育局局长郭雨蓉则动情地说："我特别敬重朱校长执着的教育理念，朱校长的理念使我们深圳拥有了一所崭新的、国内外知名的大学；特别敬重朱校长对学生的关爱之情，他提出了回归本源、回归教育的理念，为我们深圳的教育注入了新的活力；更是特别敬重朱校长改革创新的勇气，正是这种勇气为我们深圳的教育深深打上了改革的烙印。"

但是，朱清时在中国、深圳高等教育改革史上的地位，所发挥的作用以及可能存在的失误，至今仍未有定论。

2011年，当朱清时陷入一生中最严重的困境之时，资深媒体人笑蜀曾发表一篇名为《争议南方科技大学 何须尽责朱清时》的评论。文中写道："不仅不能厚责于他（朱清时），至少就我而言，我对他反而怀有某种程度的愧疚。像我这样年富力强的人多了去了，为教育改革拉纤的却不是我，不是我们，只有那个年近七旬的老人、本来应该颐养天年的老人。现在，南方科技大学终于遇到问题，终于引爆争议了。他终于不能不向我们恳求对改革和改革者的宽容，这恳求是多么悲凉。"

朱清时后来说，当他看到这段话时，忍不住流下了眼泪。

客观而言，因为个人原因、经验不足、条件所限等诸多因素，朱清时执掌南方科技大学这5年，或存在这样那样的失误和不足，围绕他的争议也从未间断。一些教育界人士批评他急功近利、违背基本教育规律，南方科技大学内部也曾有人批评他做事独断、不善与人沟通等。

但在南方科技大学纵横捭阖的5年改革中，人们更多的是对朱清时的殚精竭虑表示钦佩，或生悲凉之感。

诚如笑蜀所说，当今时代，早已不是20世纪80年代那个"改革大时代"。翻开历史，1983年深圳大学从提交报告到获批招生，只用了不到

4个月时间，到正式开学，历时不到8个月。当年梁湘说“当掉裤子也要把深圳大学建起来”，邓小平曾夸奖深圳大学的建设是“深圳速度”。

但时至今日，健全而精细的规章制度限制了“逾矩”的空间，多年形成的利益格局抑制了改革的冲动，任何打破常规的做法都会碰壁——只是碰撞的力度大小而已。

这也是朱清时在南方科技大学的改革举措从轰轰烈烈、破釜沉舟，又逐渐走向稳妥和融通的根本原因。

在2010年底“冒天下之大不韪”提出“自主招生、自授文凭”的时候，朱清时曾经呼唤有伟人或者官员站出来说，“让他们像当年深圳搞改革一样，在教育领域也搞起来吧，让南方科技大学杀出一条血路”。但并没有“伟人”回应他。

但即便是前进两步、后退一步的改革，依然具有先进性。2012年朱清时在南方科技大学推行的“631”录取模式，已经在广东以及其他部分省份进一步试点，并获各方认可。南方科技大学推进的“去行政化”“事业单位法人治理结构改革”等，成为中央、地方文件明确的改革方向。更难能可贵的是，朱清时振臂一呼，直指教育弊端的犀利言论，掀起了国内外关于中国高等教育改革的大讨论。改革的共识得以增强，改革的路径也逐渐明晰。

卸任之时，朱清时曾总结在南方科技大学的5年，是他一生中最艰难、最具挑战的5年。但他不喜欢那些简单的评价——“最牛校长”“蔡元培第二”“教改烈士”等。“我觉得，最好的评价就是，这5年我们把能做的事情都做成了。”

他以梁湘自况。他说，当年梁湘所做的改革，遇到的冲突、矛盾、争议，比南方科技大学大得多。但历史证明他是对的。他的意义就在于，他披荆斩棘，是先行者。

“我们做的事情，之所以受到全社会关注，就是因为这件事大家都想做，都觉得应该做，但过去很长时间都是停留在口头上，真做起来

很难。南方科技大学的意义，就在于把中国教改大家都认为应该做、想做的事情付诸实践。”

这位年届七旬的老人，希望成为“中国教育改革的先行者”。历史会给他这个称号吗?

后记

本书即将付梓，作为创意人和编者，创新发展研究院同人当然为此而高兴。高兴之余，有些遗憾，又有些庆幸。

遗憾者，深圳特区的改革创举与发展成就是千百万特区人共同奋斗实践的结果，值得浓墨重笔的人有很多很多，但因名额数量所限，仍有大量曾在深圳特区改革与发展中开拓创新，做出重要贡献的人物未能入选，在此我们向所有为深圳改革开放做出重要贡献的同志表示崇高的敬意。

庆幸者，是我们及时启动了这项“抢救性”的宏大工程。2016年百位改革人物开始提名之前，已经有五位同志（梁湘、袁庚、周溪舞、马福元、苏东斌）离世，在提名后的收集资料写作过程中，不幸又有三位同志（吴南生、李广镇、金式如）去世。为改革者立传传颂应当尽量早一些，让改革者在世时就能分享这份光荣，对于编著者是一件荣幸的事。

感谢本书所列百位深圳改革人物和已逝者的家属，他们的支持、热情而认真的态度，鼓励我们尽可能把这件事情做得更好一些；他们的改革激情、奋斗精神和感人事迹，使我们的心灵受到一次有关改革的深刻教育与洗礼。

感谢深圳市改革办的历任主任朱悦宁、徐景安、张思平、贾和亭、陈洪博、南岭、乐正，他们以景仰崇敬之情和无私公正之心，为百位改革人物的提名推选工作付出了智慧和心血。

为了全面、客观地呈现改革者们的改革故事和经验，本书编撰除采用改革者自身的讲述外，也广泛参阅和引用了一些书籍、报纸、杂

志等文献资料，并尽可能在书中加以标注，在此特别向作者们表示感谢。

这本书是深圳创新发展研究院全体同人共同努力的成果，特别是唐惠建、程颖博、黄婷、高爽、王弋痕、向异、郑阳、刘梦雨、袁婷婷、王宏霞、杨传银等同志做了大量工作，让项目得以顺利完成。此外还有许多关心深圳改革创新的朋友在此过程中给予了大力支持，在此一并表示感谢。

本书内容虽经改革者本人及相关人士多番审阅，但仍难免存在疏误，敬请谅解。

编者

2018年9月28日